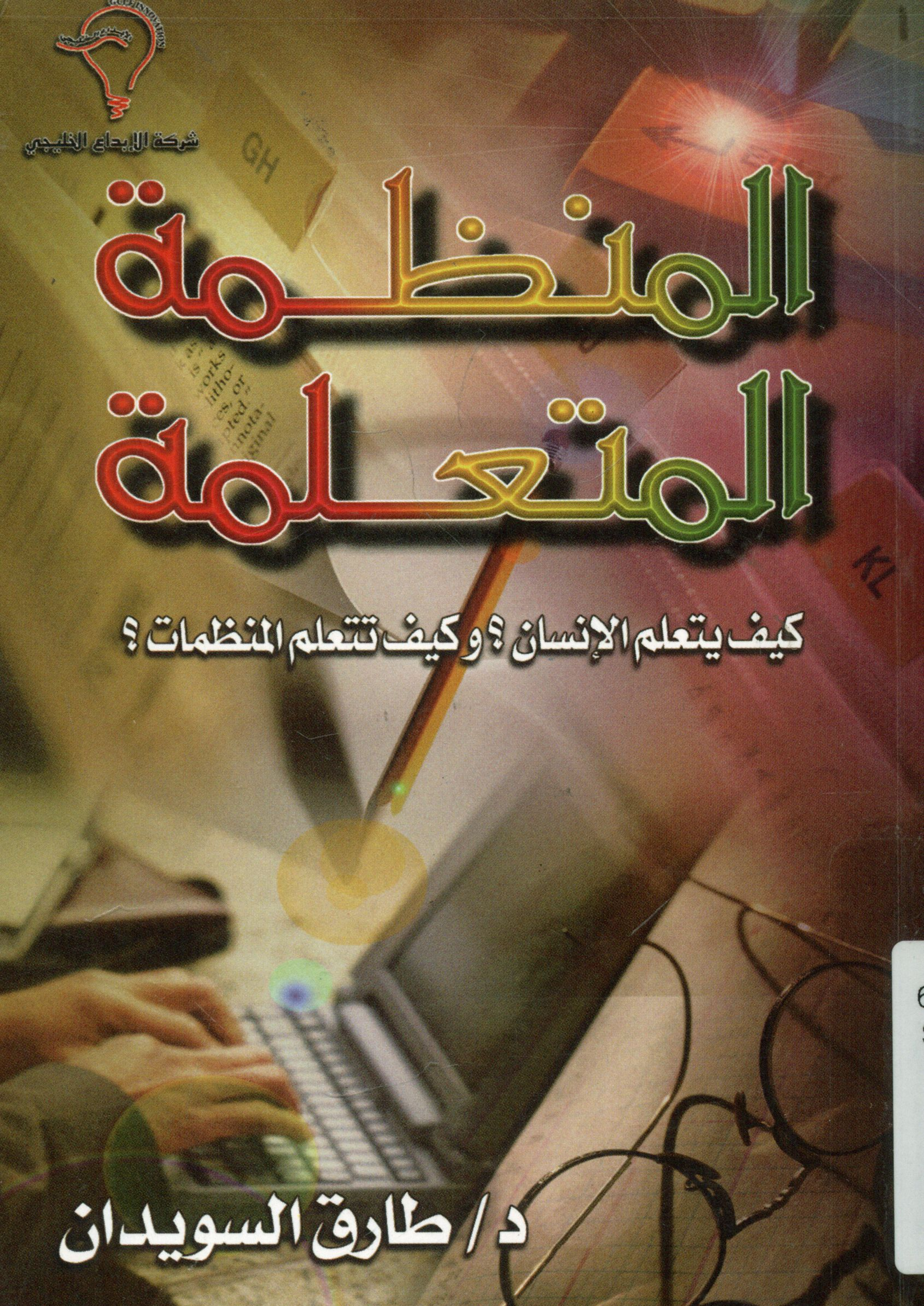

شركة الإبداع الخليجي
المنظمة المتعلمة
كيف يتعلم الإنسان؟ وكيف تتعلم المنظمات؟
د / طارق السويدان

إهـــــــداء ٢٠١٣

الاستاذ عبد الله فيصل بدوى

جمهورية مصر العربية

المنظمة المتعلّمة

(كيف يتعلم الإنسان؟ وكيف تتعلم المنظمات؟)


بسم الله الرحمن الرحيم

الاتجاهات الحديثة في الإدارة

(٢)

المنظمة المتعلّمة

كيف يتعلم الإنسان؟ وكيف تتعلّم المنظمات؟

د. طارق السويدان

قرطبة للإنتاج الفني شركة الإبداع الخليجي

ⓒ مؤسسة قرطبة للإنتاج الفني، ١٤٢١هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

السويدان، طارق محمد

المنظمة المتعلمة. - الرياض.

... ص؛ ... سم. - (سلسلة الإدارة خطوة؛ ١)

ردمك: ٧ - ٢ - ٩٣٠٣ - ٩٩٦٠

١ - التنمية الإدارية أ - العنوان ب - السلسلة

ديوي ٦٥٨,٣١ ٢١/٣٠٧٨

رقم الإيداع: ٢١/٣٠٧٨

ردمك: ٧ - ٢ - ٩٣٠٣ - ٩٩٦٠

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م

الإبداع الخليجي

الكويت ص.ب ٢٨٥٨٩ الصفاة ١٣١٤٦
هاتف ٢٤٠٤٨٥٤ - ٢٤٠٤٨٨٢

قرطبة للانتاج الفني

الرياض ١١٤٥٦ ص.ب ٢٤٧٩٢
هاتف ٤٧٩١٣٢٢ فاكس ٤٧٢٠٠٥٥



مقدمة

الحمد لله ربِّ العالمين، والصلاة والسلام على نبيِّ الرحمة الأمين.

في هذا البحث نعالج موضوعاً لاقى اهتمامات كبيرة في التسعينات، وهو **المنظمة المتعلِّمة**. ونلخص من خلاله فهم كبار علماء هذا الفن حول الكيفية التي يتعلّم بها الأفراد ومن ثم المنظمات.

ونفهم كيف نفكر وكيف تتشكّل لدينا الآراء والقيم والمبادىء والافتراضات، وكيف تؤثر على نظرتنا للحياة وتفسيرنا للأحداث التي تجري حولنا، وكيف يتجمّع الناس في مجموعات فكرية تدير العمل اليومي في المنظمات والشركات والجهات الحكومية، وكيف أن معظم هذا التفكير غير مكتوب أو مدوَّن أو مخزون.

إذا تشكَّل لدينا هذا الفهم العميق للتعلم الإنساني العجيب والذي هو أحد معجزات الخالق سبحانه وتعالى، عندها سنستعرض ثلاثة اتجاهات لتشخيص أمراض التعلُّم في المنظمات وكيفية علاجها، وكل اتجاه له من يتبنّاه من كبار علماء الإدارة



يخالفون به تحليل ونظرة أصحاب الاتجاهات الأخرى، وكلهم يتفقون كذلك على بعض ما يتعلق بالتعامل مع (النماذج الذهنية) التي تحكم تفكيرنا.

أيُهم على صواب وأيهم على خطأ، وما مدى فائدة كل هذا الطرح عملياً على المنظمات والشركات وأدائها؟

هذا ما سأحاول أن أوفِّر لكم الإجابة عليه من خلال تلخيصٍ لآراء المتخصصين في علم (التعلُّم)، وتجد مجموعة مراجع هامة في آخر البحث وأهمها ما كتبه Senge، وكذلك تجد تفصيلاً لهذا البحث في كتاب The Guru Guide.

وأتمنى كذلك أن يبادر الإخوة والأخوات المختصون للمساهمة في توفير النظرة الإسلامية لكل هذا، وإعطاء وجهة النظر الإسلامية من خلال دراسة عميقة للقرآن والسنّة والتاريخ لموضوع حسّاس وهام ولكن الاهتمام به محدود وهو (كيف يتعلّم الأفراد والمؤسسات؟).

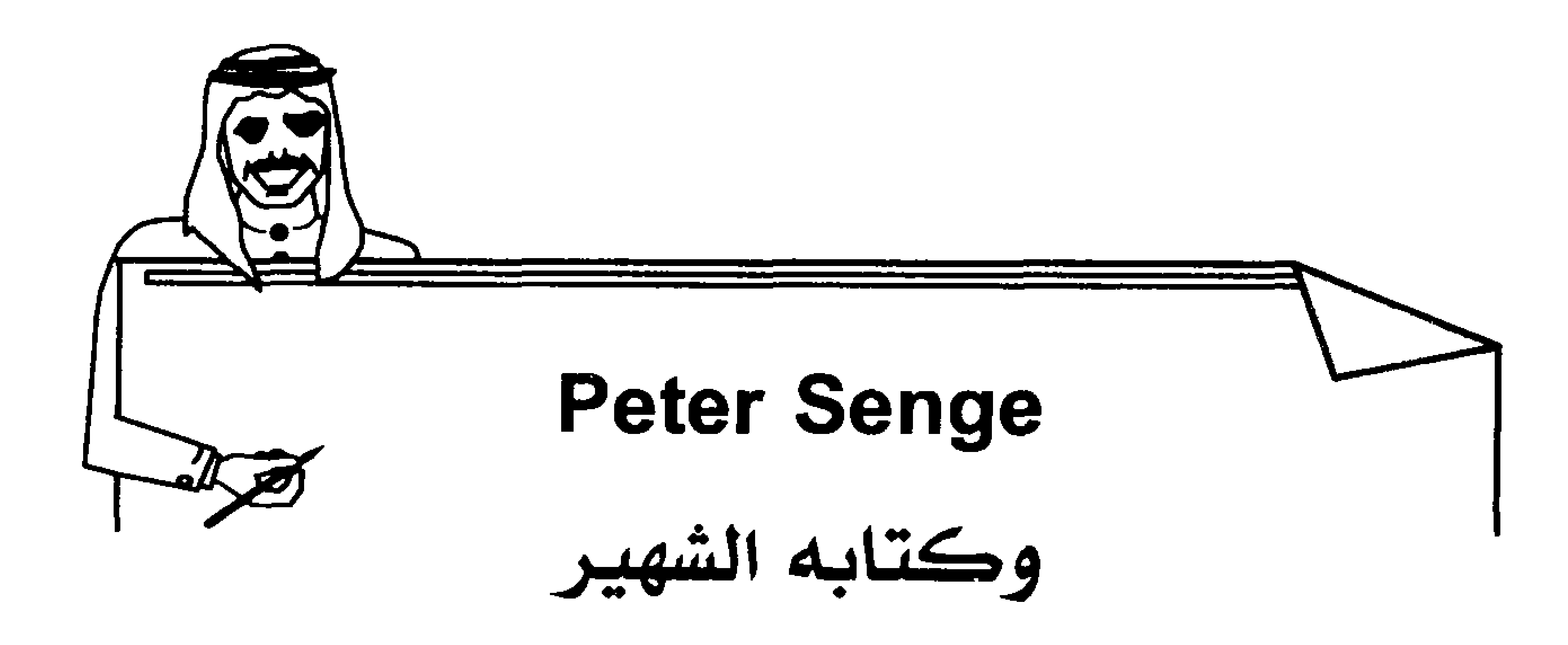
وختاماً... لعلنا من خلال هذه الأطروحات نستفزُّ الأذهان ونحرك لهم الهمم لتساهم في بناء الحضارة الإسلامية من جديد، مستفيدين من آخر ما وصل إليه الجهد البشري رغم قصوره، فالحكمة ضالّة المؤمن، أن وجدها فهو أحق الناس بها.

نرحب بكل مساهمة وتوجيه وتصحيح وتعديل، فكل الأمل أن نكون ساهمنا في فتح الباب لتنطلق من خلاله العقول، والله الموفق ولا نستغني عن دعائكم.

والله الموفق والهادي.

د. طارق السويدان





Peter Senge

وكتابه الشهير

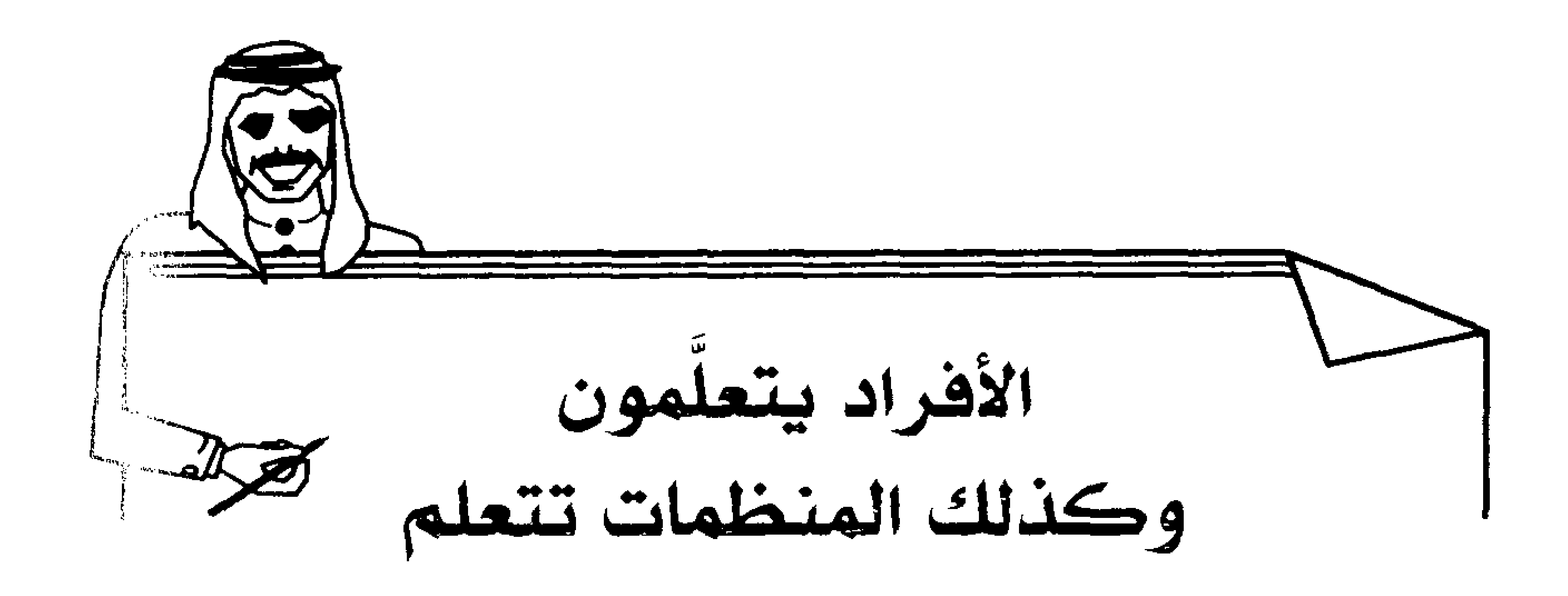
The Fifth Discipline

لا يكفي أن يتعلّم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون.

المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلّم لدى جميع أفرادها.



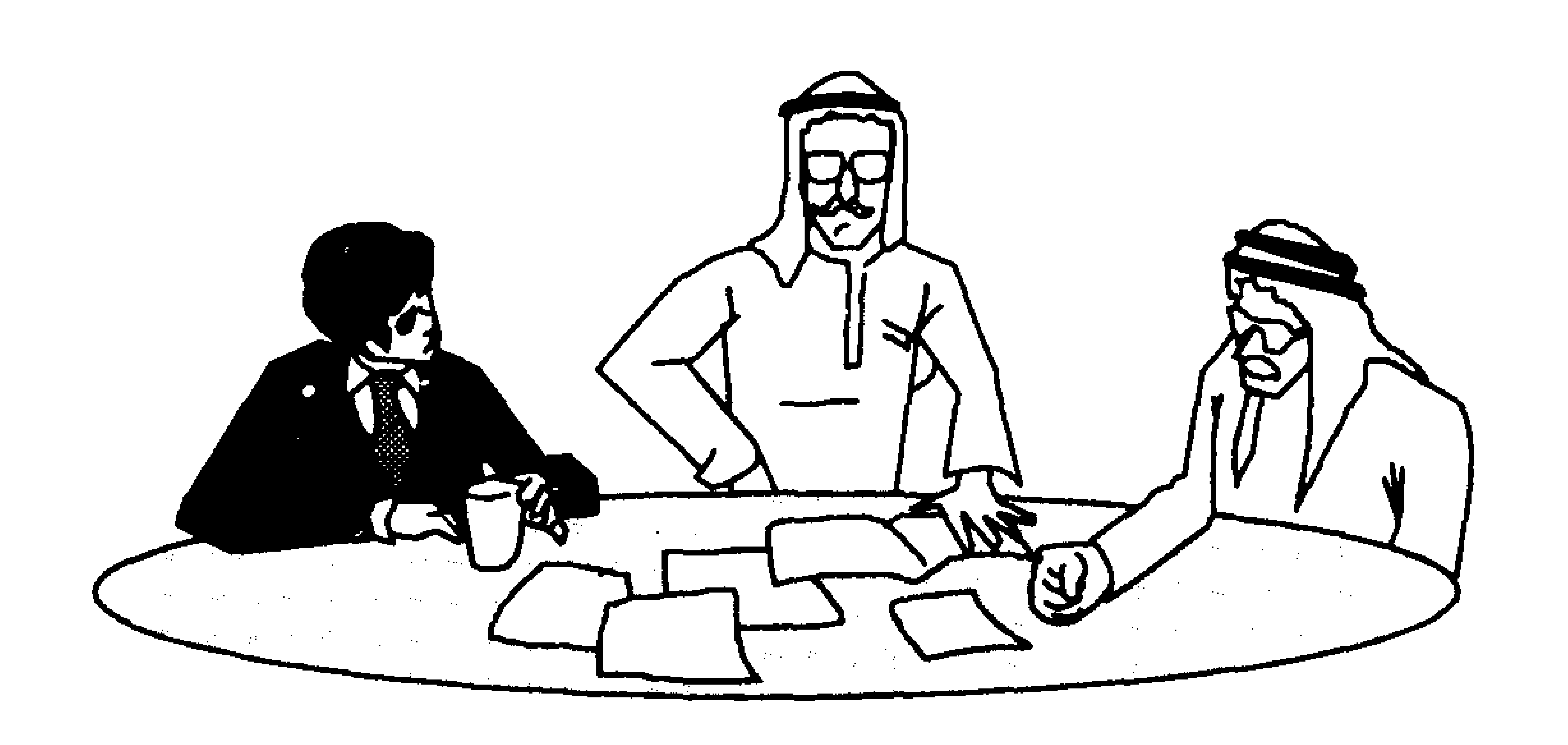




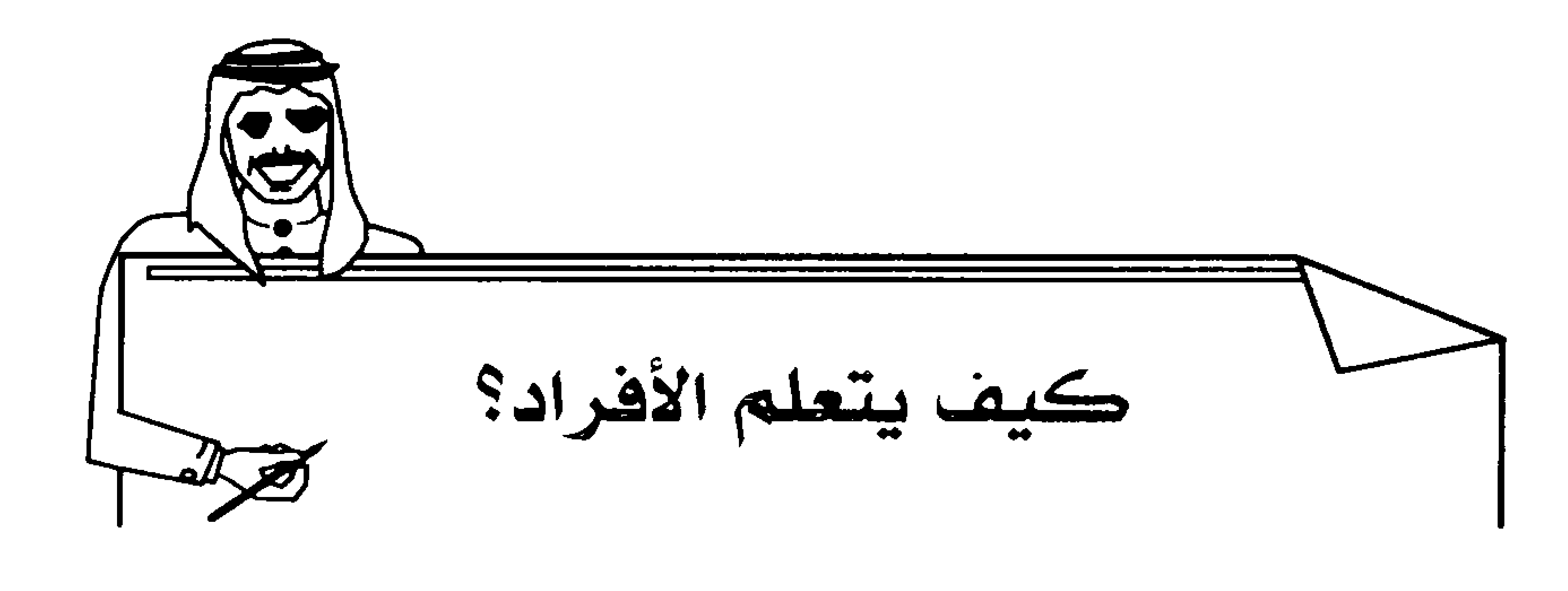
الأفراد يتعلَّمون
وكذلك المنظمات تتعلم

علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها .

العامل الحساس هو: كيف ننقل علم الفرد إلى المنظمة ككل .

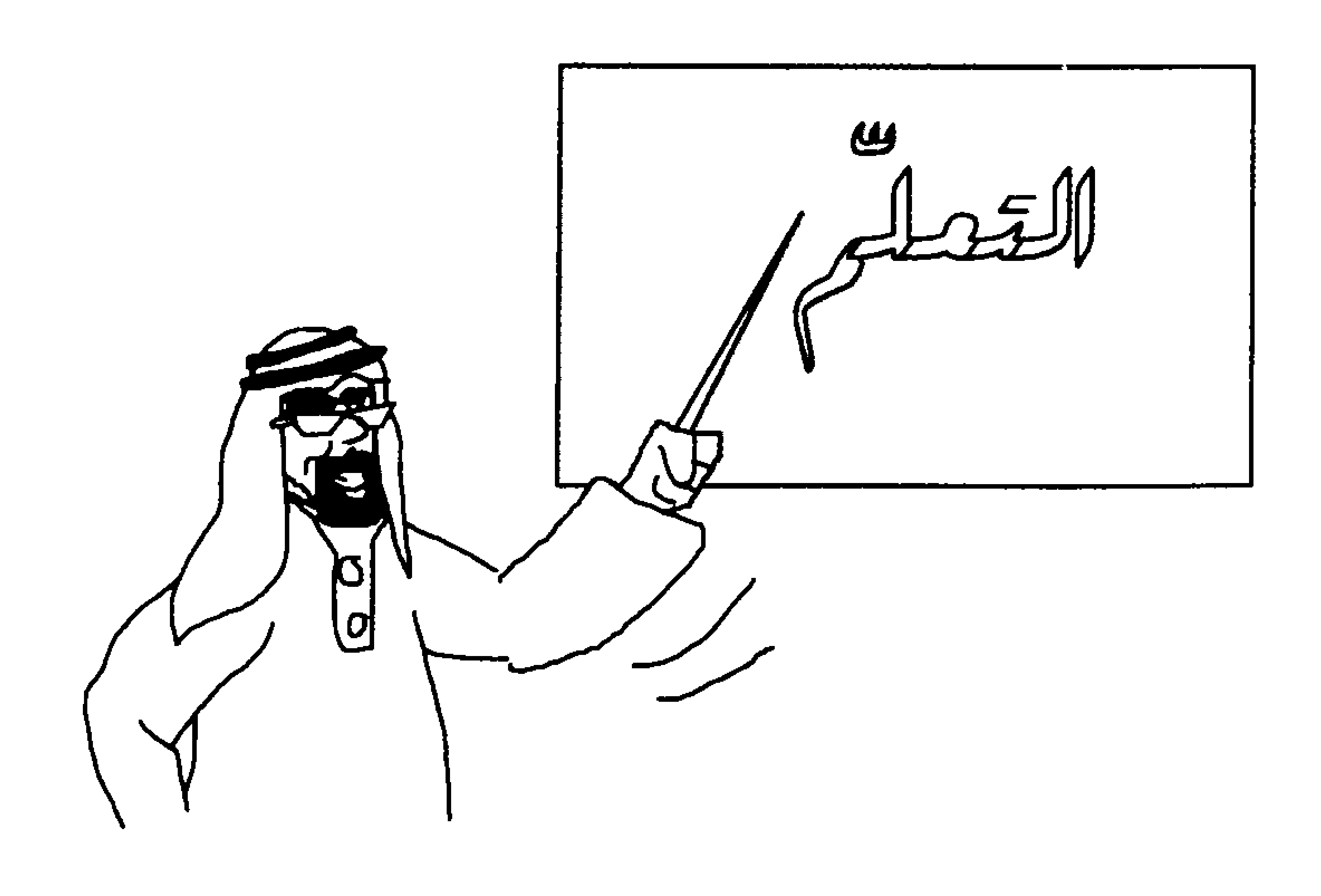




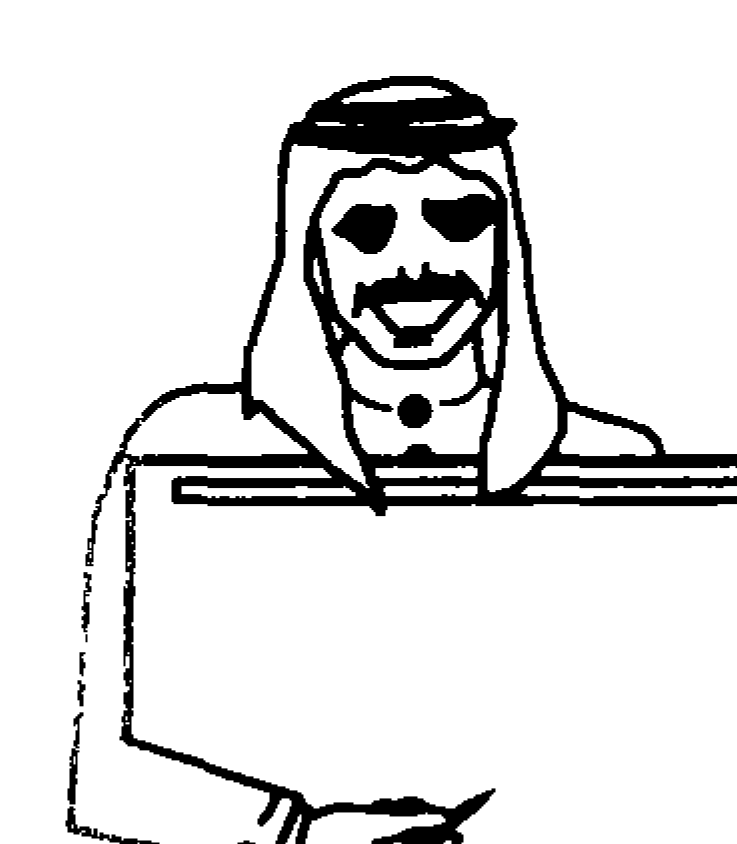


كيف يتعلم الأفراد؟

- تعريف التعلُّم: الحصول على المعرفة أو المهارة.
- المعرفة: تتعلّق بالجزء النظري من التعلُّم. أي لماذا؟
- المهارة تتعلّق بالجزء العملي من التعلُّم. أي كيف؟







اختبار صح أم خطأ؟

١ ـ التعلُّم الفعّال يحدث في الفصل أو قاعة التدريب.

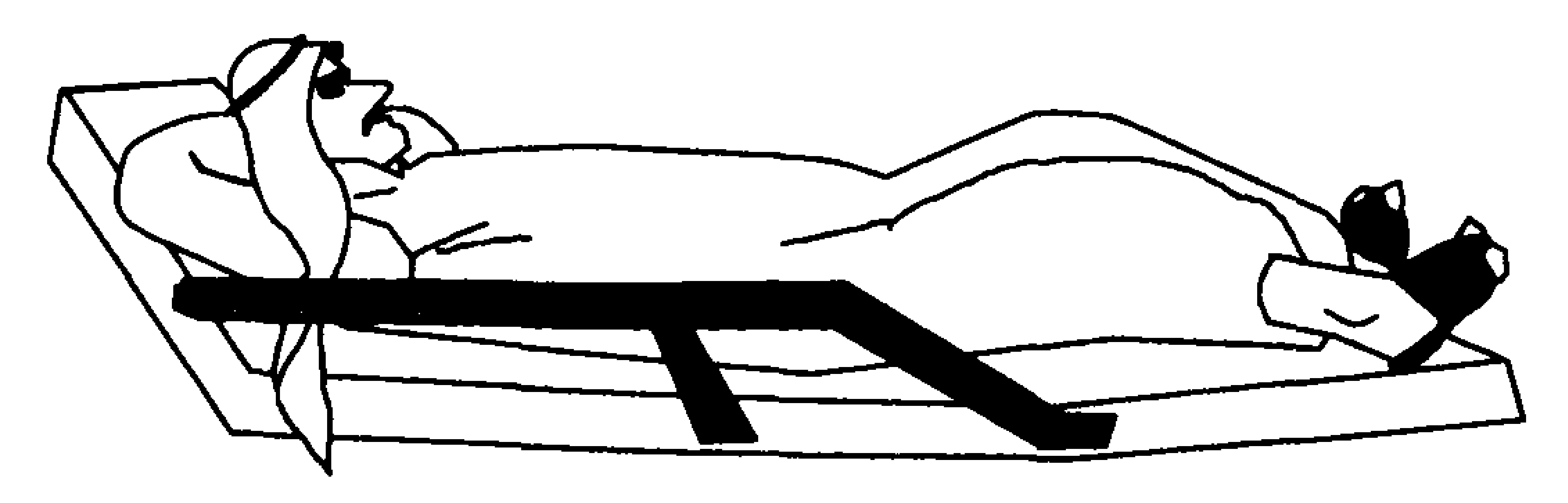
٢ ـ التعلّم طردي ودور المعلّم هو الأهم.

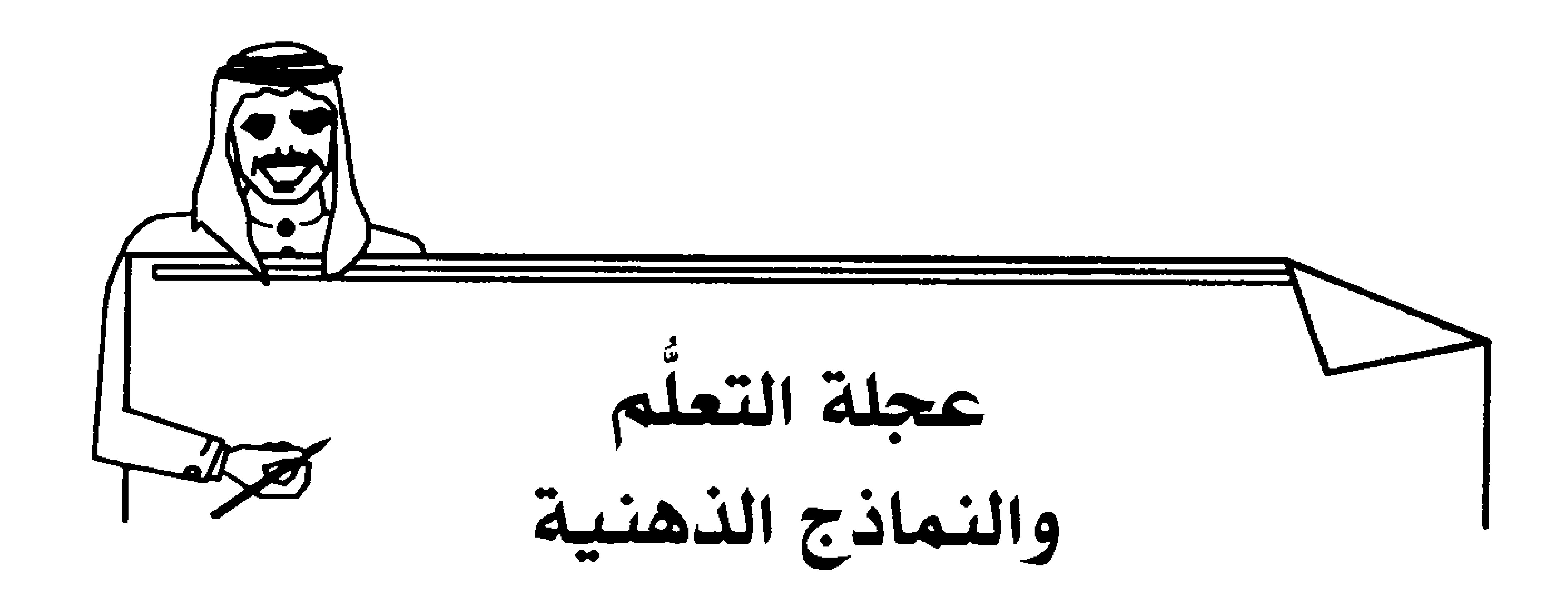
٣ ـ أهم ما تتعلّمه في الوظيفة هو الأنظمة وإجراءات أداء المهمة وكيفية التشغيل وسياسات المنظمة.

٤ ـ كل ما أعلاه صحيح.

٥ ـ كل ما أعلاه خطأ.

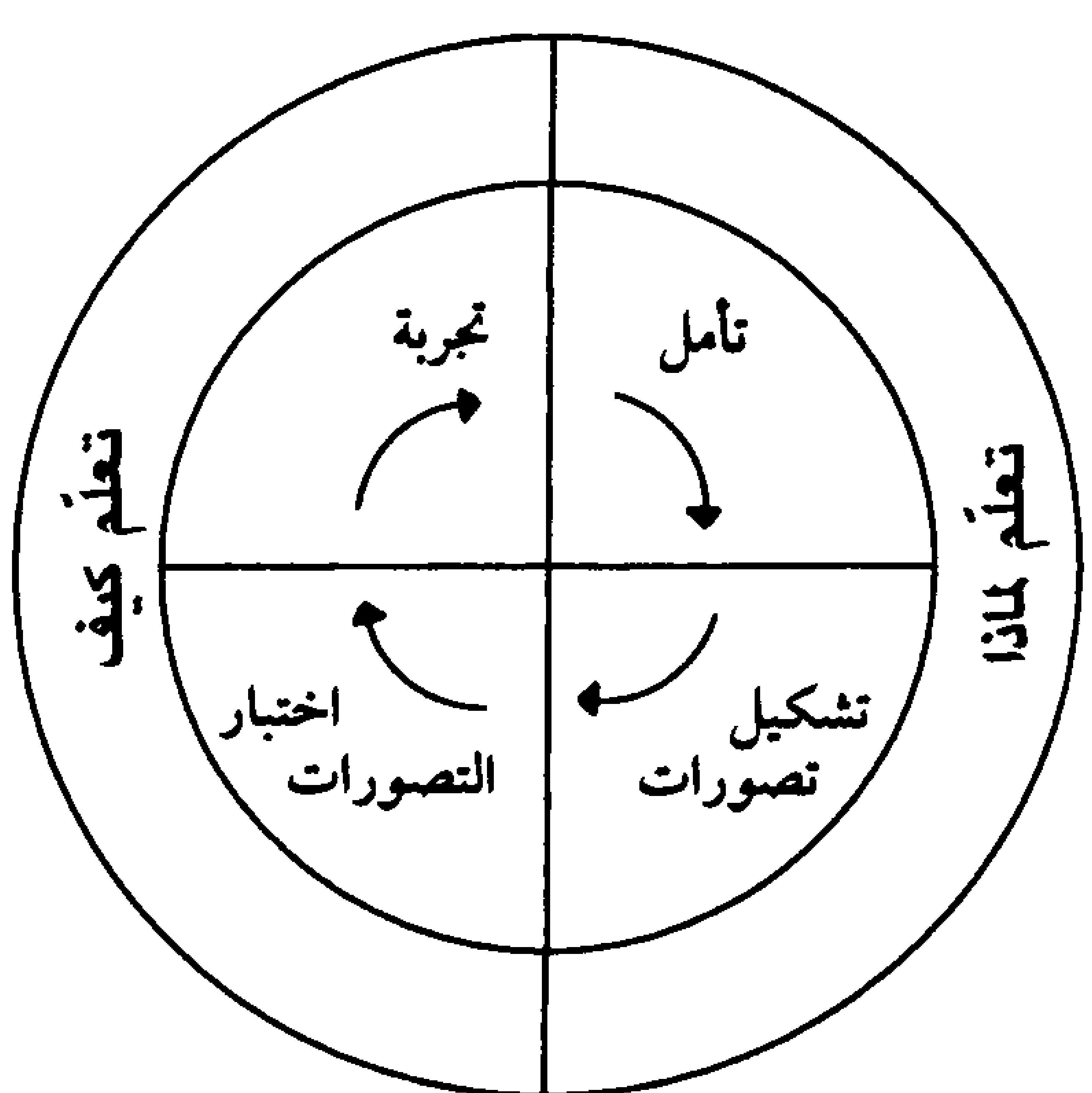
تأمل في البحث لتتعرف على الإجابة قبل أن تقرأها في نهاية البحث.





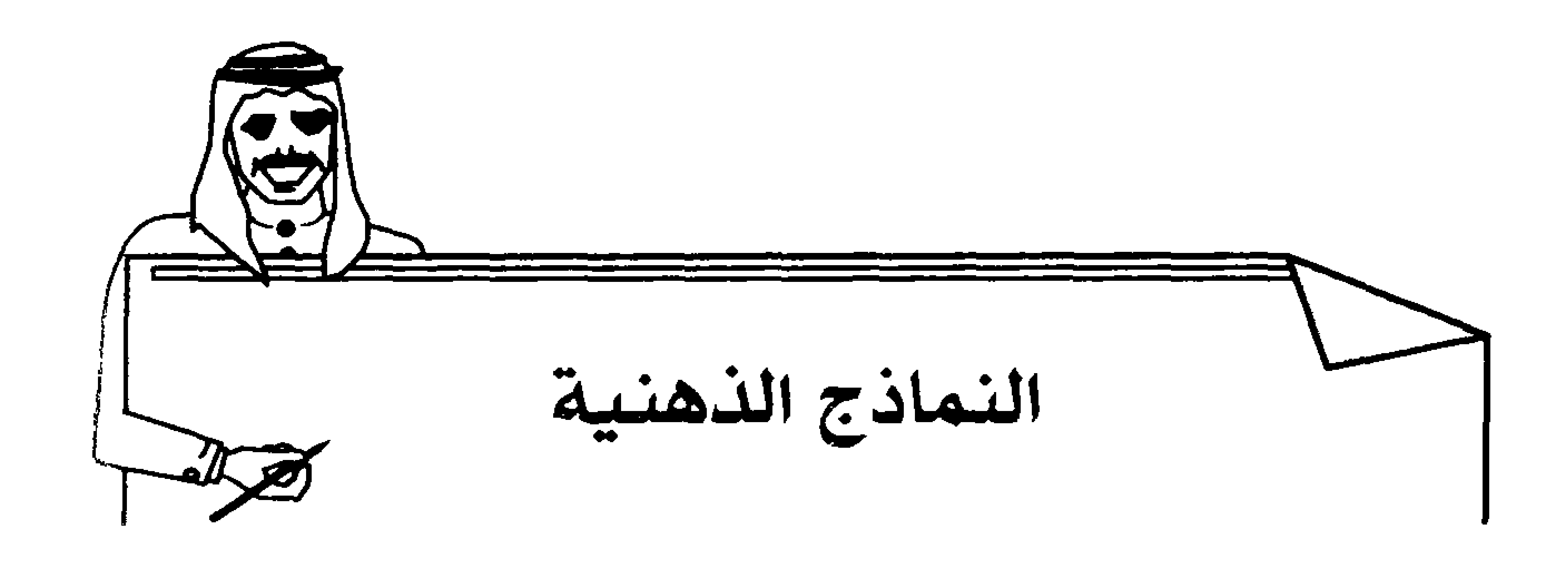
عجلة التعلُّم
والنماذج الذهنية

ما تتعلّمه أثناء دوران عجلة التعلّم يخزن في الذاكرة يتحوّل مع استمرار الدوران إلى افتراضات ونظريات حول التعامل مع الحياة.



هذه الافتراضات والنظريات تسمى النماذج الذهنية.



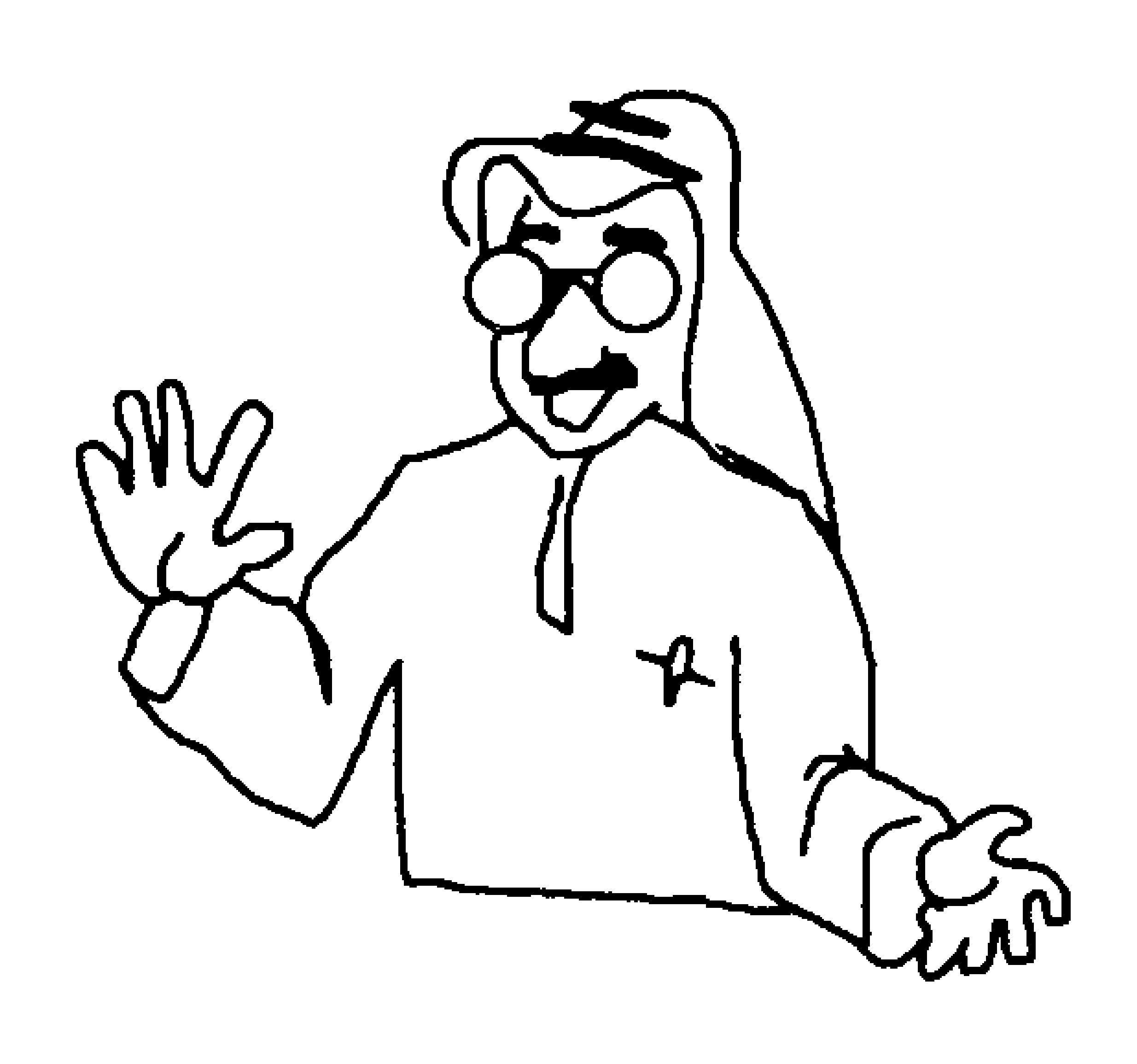


النماذج الذهنية

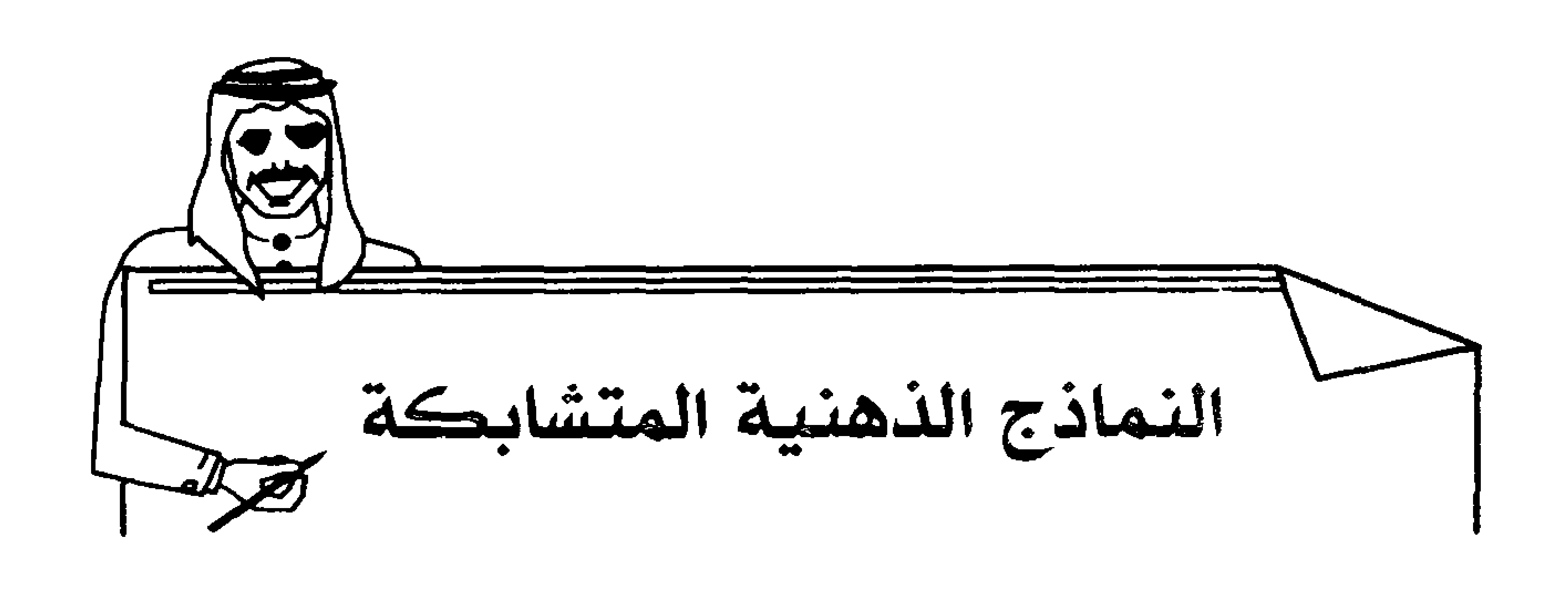
النماذج الذهنية هي الصوت الداخلي القائل:

إذا فعلت كذا بهذه الطريقة فهذا الذي سيحدث

تجارب الحياة تشكِّل عقولنا ونماذجنا الذهنية، وبالمقابل فالنماذج تشكل تجاربنا وتفسِّرها لنا.







النماذج الذهنية المتشابكة

عندما نتبادل معارفنا ومهاراتنا مع الآخرين يبدأ تعلّم المنظمة.

في بداية وجود أي منظمة لا فرق بين تعلُّم الفرد وتعلُّم المنظمة.

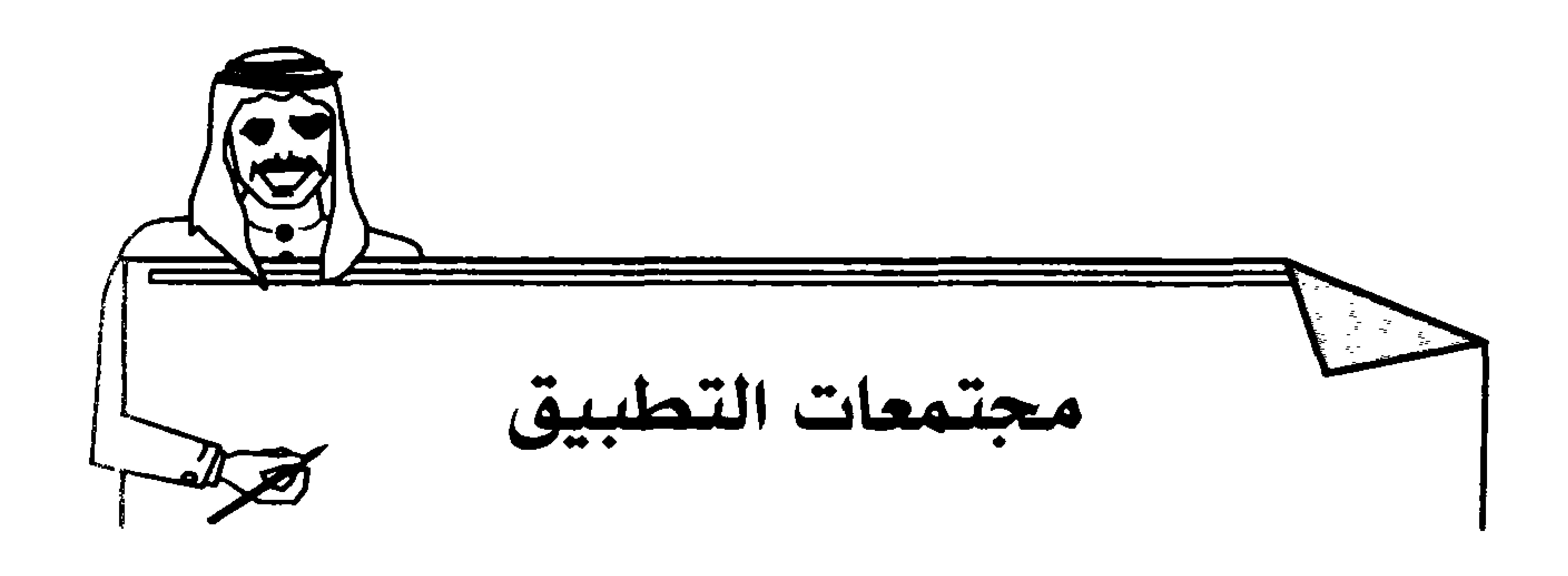
ثم تعمل الإدارة على كتابة النظم والمعلومات أو تحويلها للكمبيوتر أو أدلة التدريب والخطط الاستراتيجية والتعليمات ونحوها.

معظم علم المنظمة ومهاراتها الذي يجمع خلال سنين يبقى في الأذهان.

هذا العلم الذي في الأذهان تتفرّد به كل منظمة، وهو أساس نجاحها، وهو أهم من العلم المكتوب.







مجتمعات التطبيق

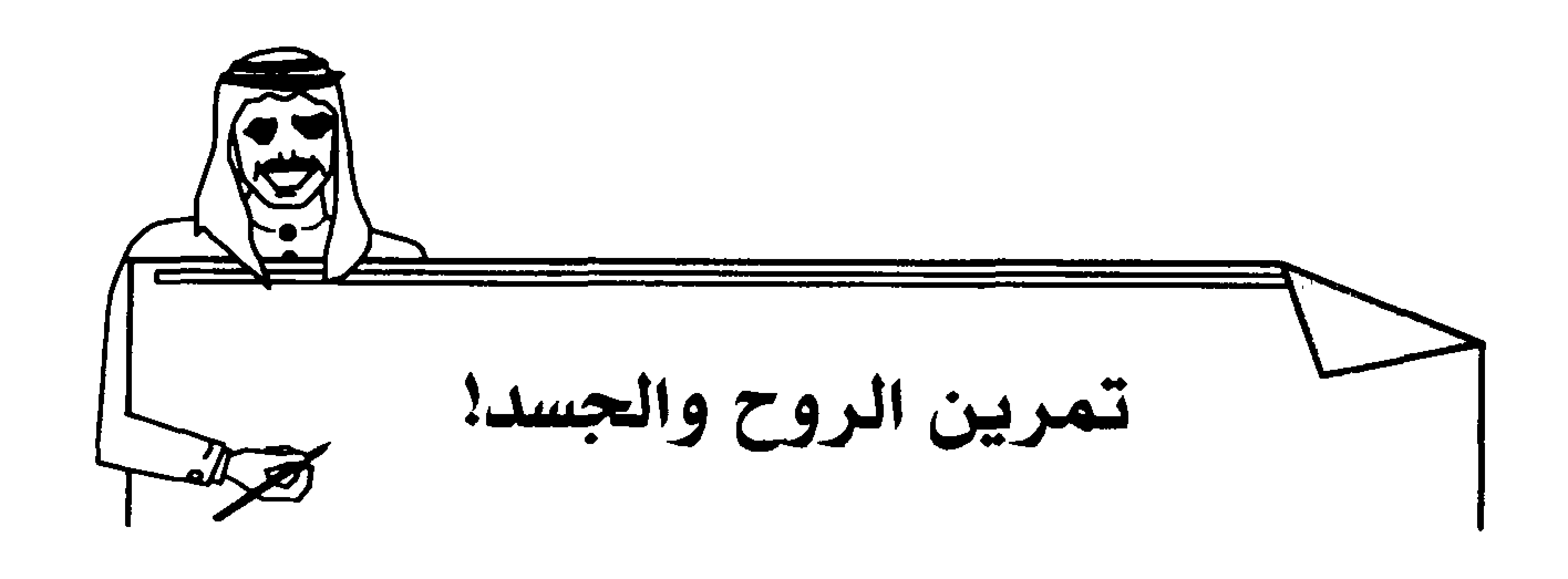
- تتشكَّل في داخل كل منظمة مجموعات عمل تتبادل المعلومات والقصص والمعاني والخبرات والتجارب الجديدة بشكل غير رسمي. هذه هي مجتمعات التطبيق.

- تعتمد قدرة الموظفين على التعلُّم والإنجاز على مجتمعهم التطبيقي وتطوُّره وذكرياته وإبداعاته وعلاقاته الخارجية.

- قوة المنظمة واستمرارها وتجدُّدها تعتمد على الحالة الصحية لمجتمعات التطبيق.







تمرين الروح والجسد!

اختر إحدى الحالتين التاليتين:

١ - تخيَّل منظمة تبخَّرت فيها جميع المعلومات المكتوبة خلال ليلة واحدة. الخطط الاستراتيجية والعملية والملفات والتقارير ومعلومات الكمبيوتر وملفات الموظفين وجميع إجراءات العمل المكتوبة والمواعيد وأدلة العمل كلها اختفت فجأة، ولكن بقي الموظفون والمباني والأصول والأموال والأجهزة ونحوها.

٢ - تخيَّل منظمة بقي فيها كل شيء: المعلومات والأموال والمباني والأجهزة والأصول ولم يتغيّر سوى شيء واحد ألا وهو البشر.



في ليلة واحدة تغيَّر الجميع وتمّ استبدالهم بأشخاص ذوي كفاءة مساوية للسابقين ولكنهم لا فكرة لديهم عن أعمال المنظمة الحالية أو السابقة



أو مشاريعها أو نظام عملها سوى ما هو متوفر لهم من أوراقها.

فأيهما تختار..

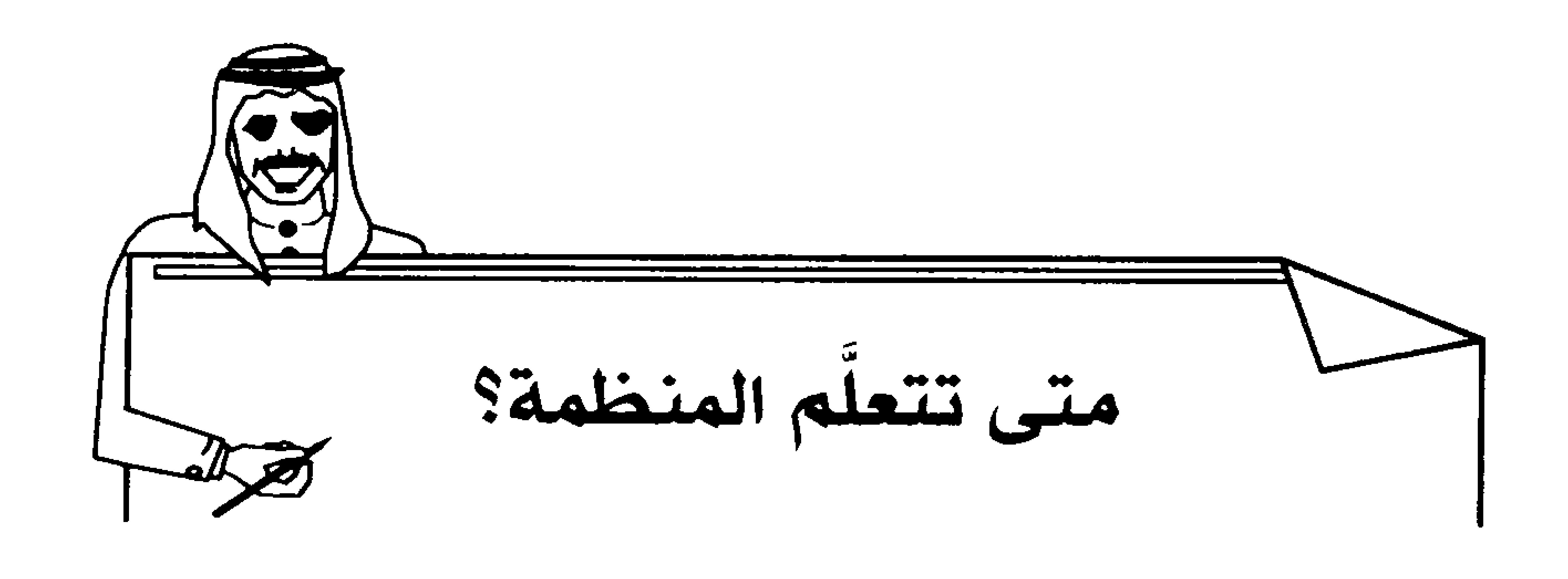
ولماذا؟

ما الذي ضاع في كل حالة؟

ما علاقة ذلك بالمنظمة المتعلمة؟

طبعاً ستختار الأول حيث يبقى البشر ولديهم المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة.





متى تتعلَّم المنظمة؟

إذا تعلّم الفرد ودارت عجلة تعلُّمه بسرعة وبلا مشاكل.

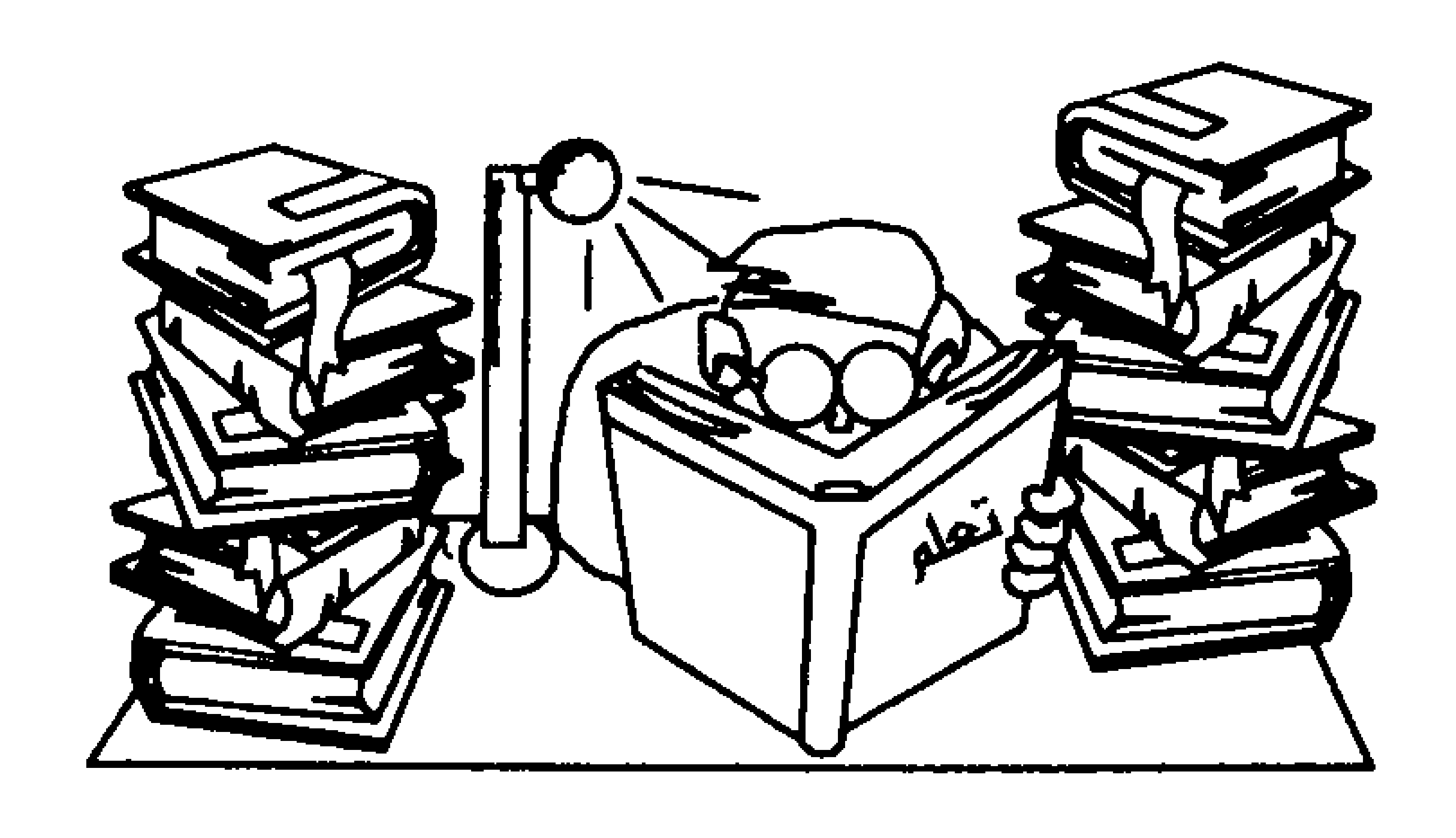
وإذا تمّ تشكيل النماذج الذهنية لكل فرد وتطويرها باستمرار.

وإذا تمّ تبادل المعلومات والمهارات باستمرار وبكفاءة عالية.

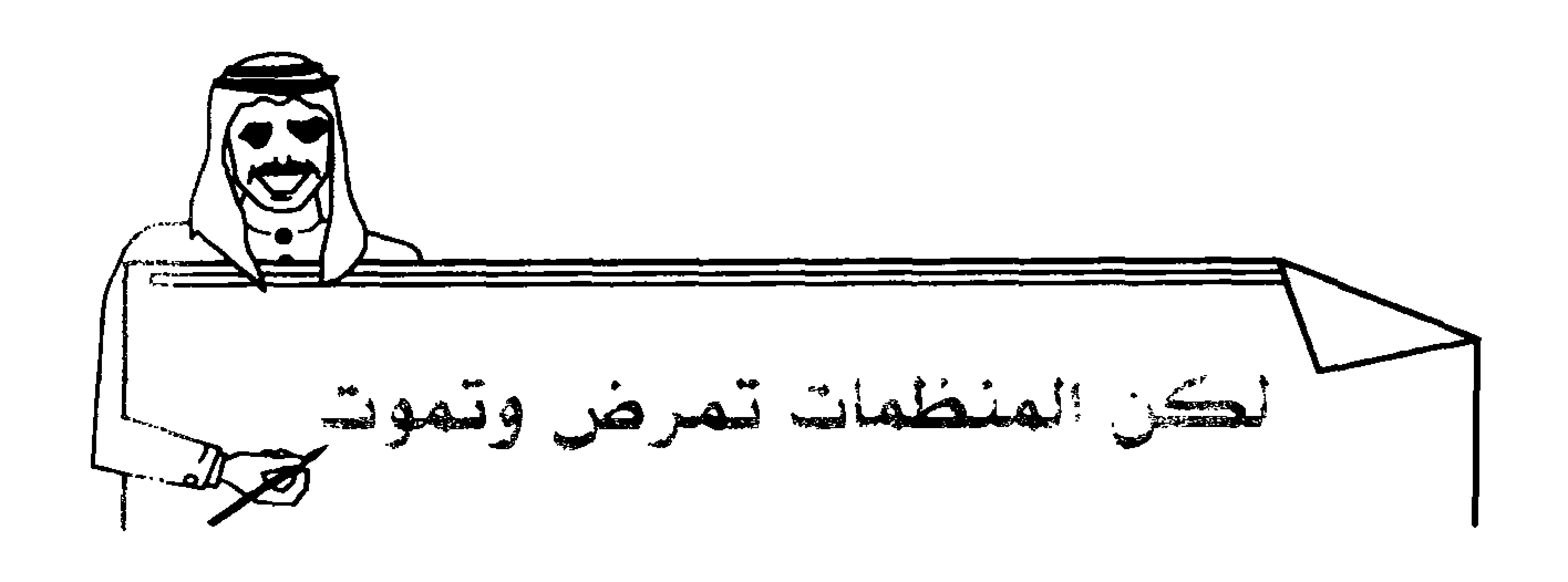
وإذا تماسكت مجتمعات التطبيق بقوة:

عندها تتعلّم المنظمة وتزدهر!

نظرياً!!!







لكن المنظمات تمرض وتموت

العجلة لا تدور بكفاءة وتهتز أحياناً.

وخطوط الاتصال تتشابك أو تنقطع.

والنماذج الذهنية تتذبذب.

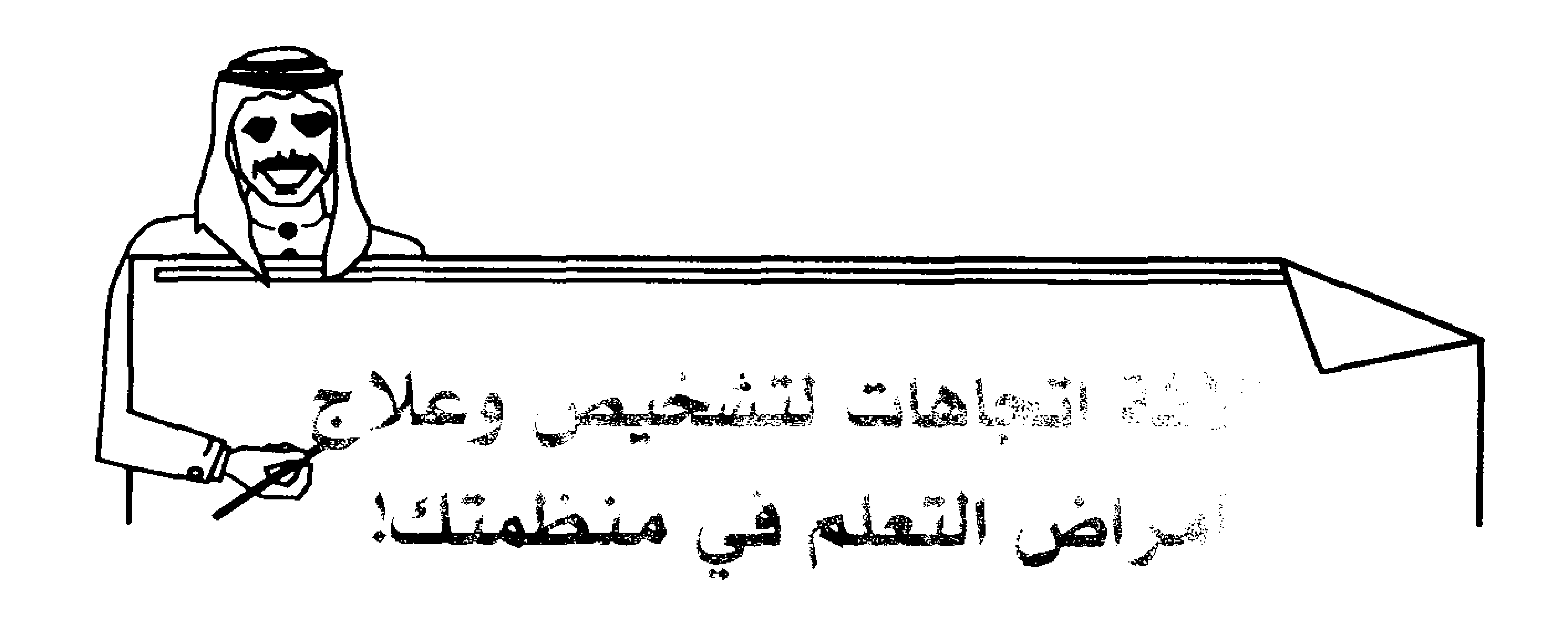
ومجتمعات التطبيق تتفكك أو تتكسر.

عندها تمرض المنظمة أو تتوقف!

وهذا يحدث معظم الأحيان!!!

هل من تشخيص أو علاج؟





الاتجاه الأول:

يركز على النماذج الذهنية، وكيف يهتز أو يتوقف تعلُّم الفرد والمنظمة عندما لا تكون النماذج الذهنية واضحة ولا يتم اختبارها وتنميتها.

أصحاب هذا الاتجاه Argyris من هارفارد وSchon من MIT.

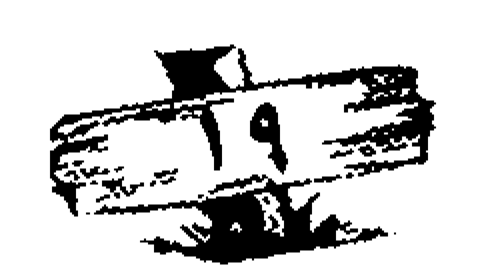
الاتجاه الثاني:

يركز على توقف التعلُّم عندما تكون النماذج الذهنية مختلَّة لأحد سببين:

١ ـ عندما تربط الأحداث غير المترابطة.

٢ ـ عندما لا تربط الأحداث المترابطة.

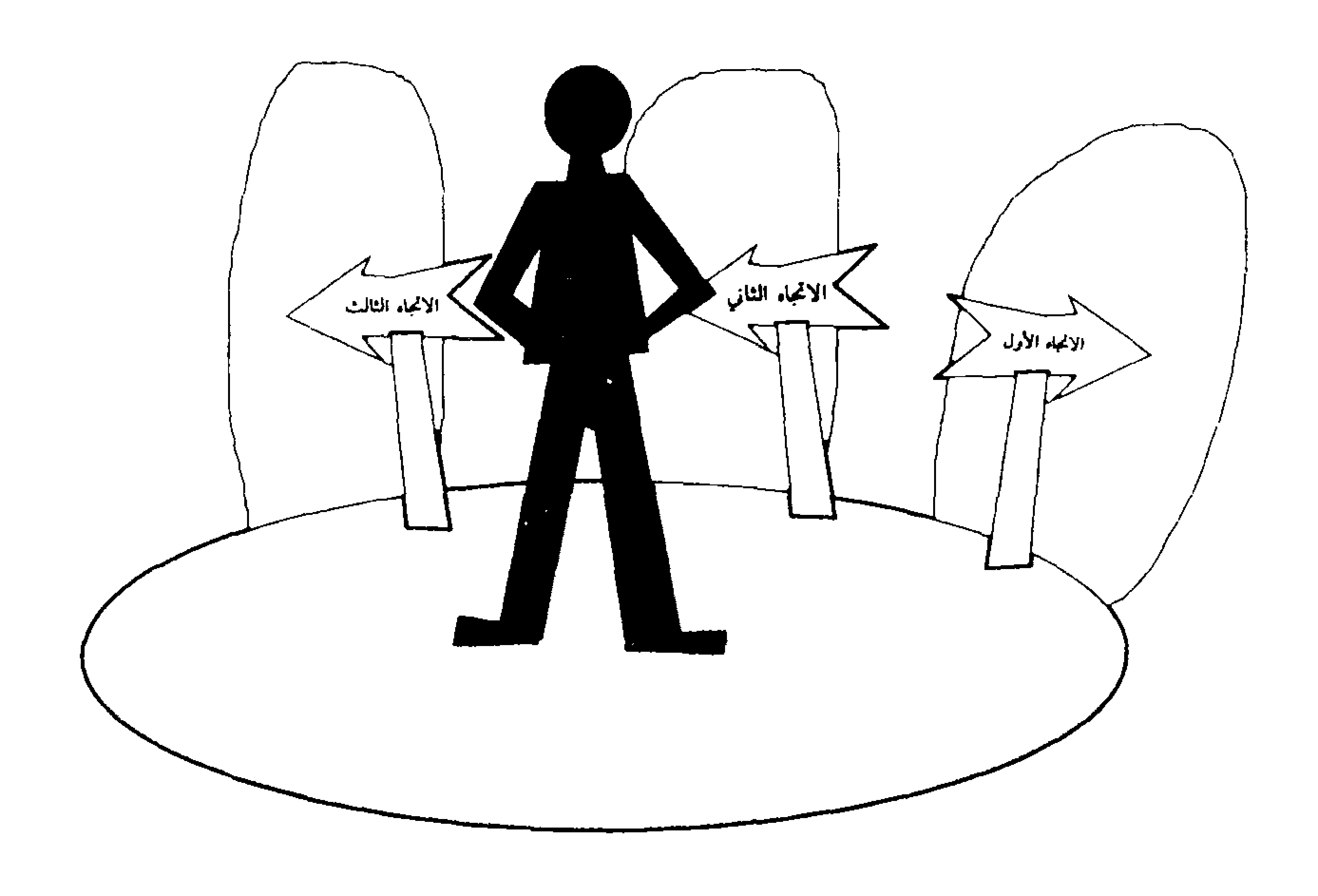
أصحاب هذا الاتجاه Senge وForrester وكلاهما من MIT.



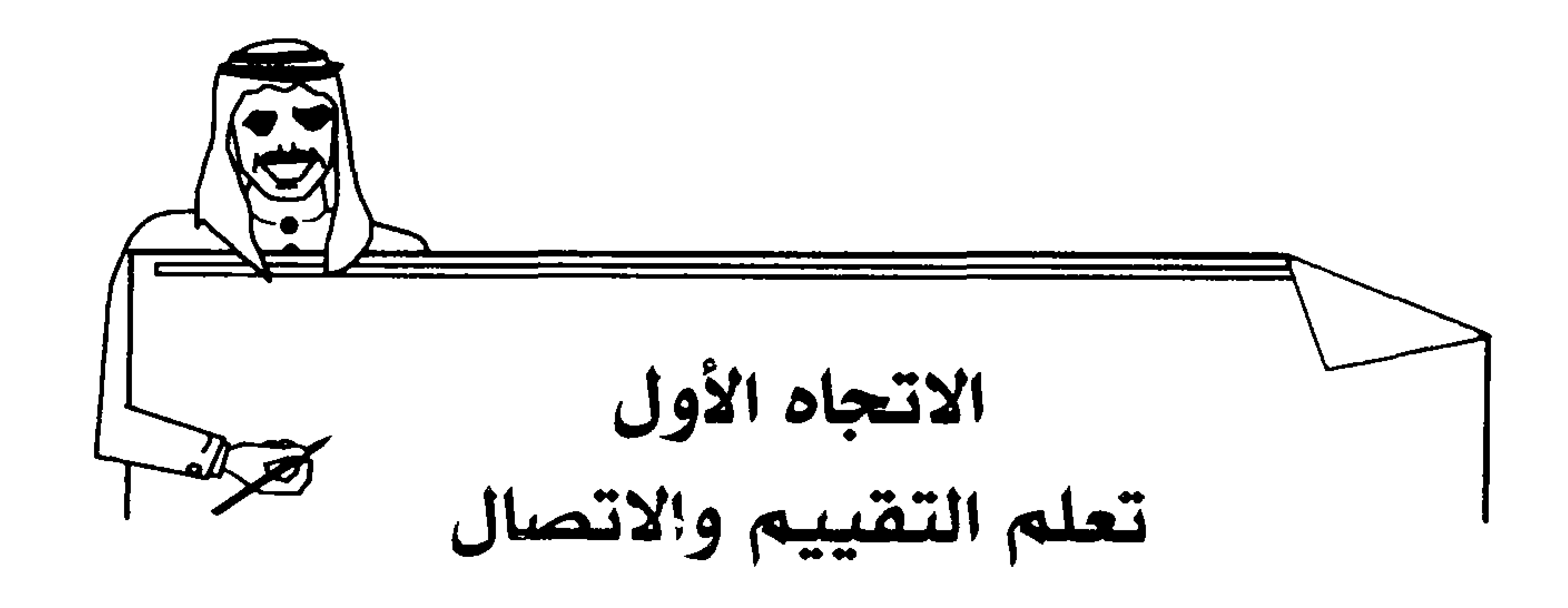
الاتجاه الثالث:

وهو اتجاه أوسع ويميل للتركيز على ثقافة المنظمة وبيئتها والشروط اللازمة للمحافظة على عجلات التعلُّم وتنميتها، وكذلك مجتمعات التطبيق.

صاحب هذا الاتجاه Schein من MIT.







الاتجاه الأول
تعلم التقييم والاتصال

يحدد كل من Chris Argyris وSchein مشكلتين مترابطتين تعيقان تعلُّم الفرد وتعلُّم المنظمة:

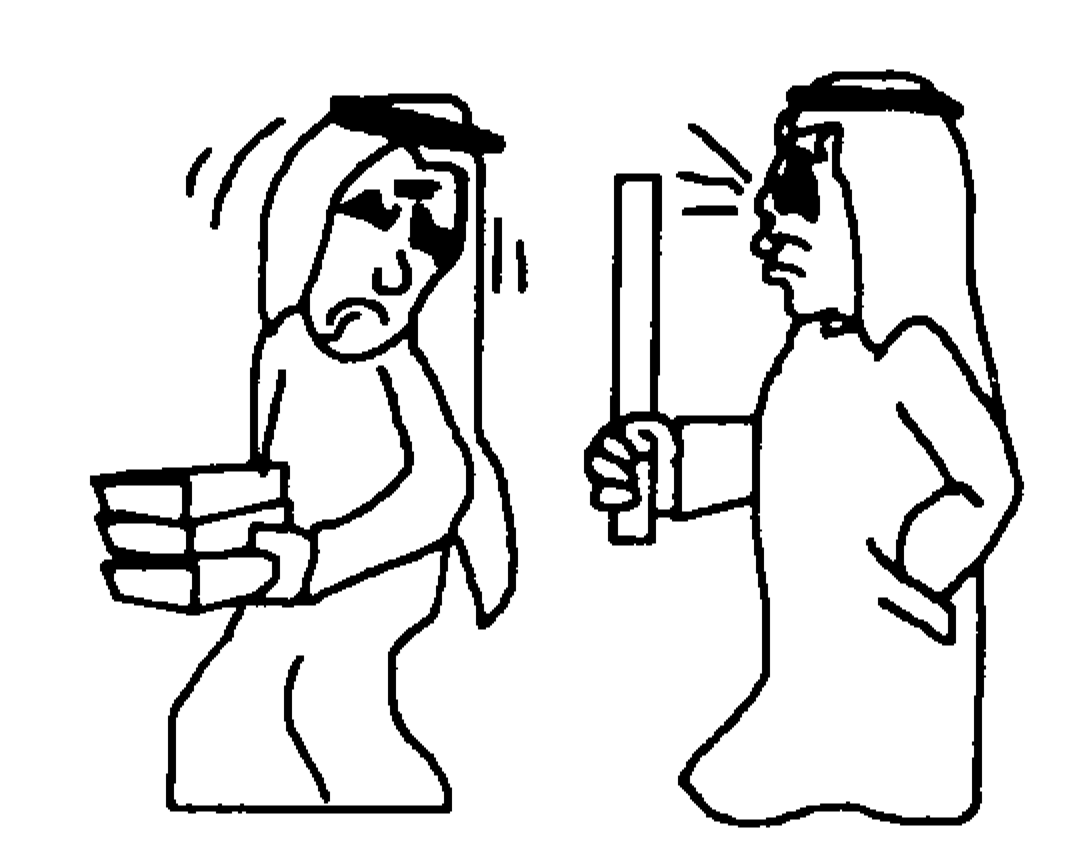
١ - فشلنا في تحديد وتنمية نماذجنا الذهنية والتي تحكم تصرفاتنا.

٢ - فشلنا في إيضاح افتراضاتنا للآخرين ومساعدتهم في إيضاح افتراضاتهم لنا.

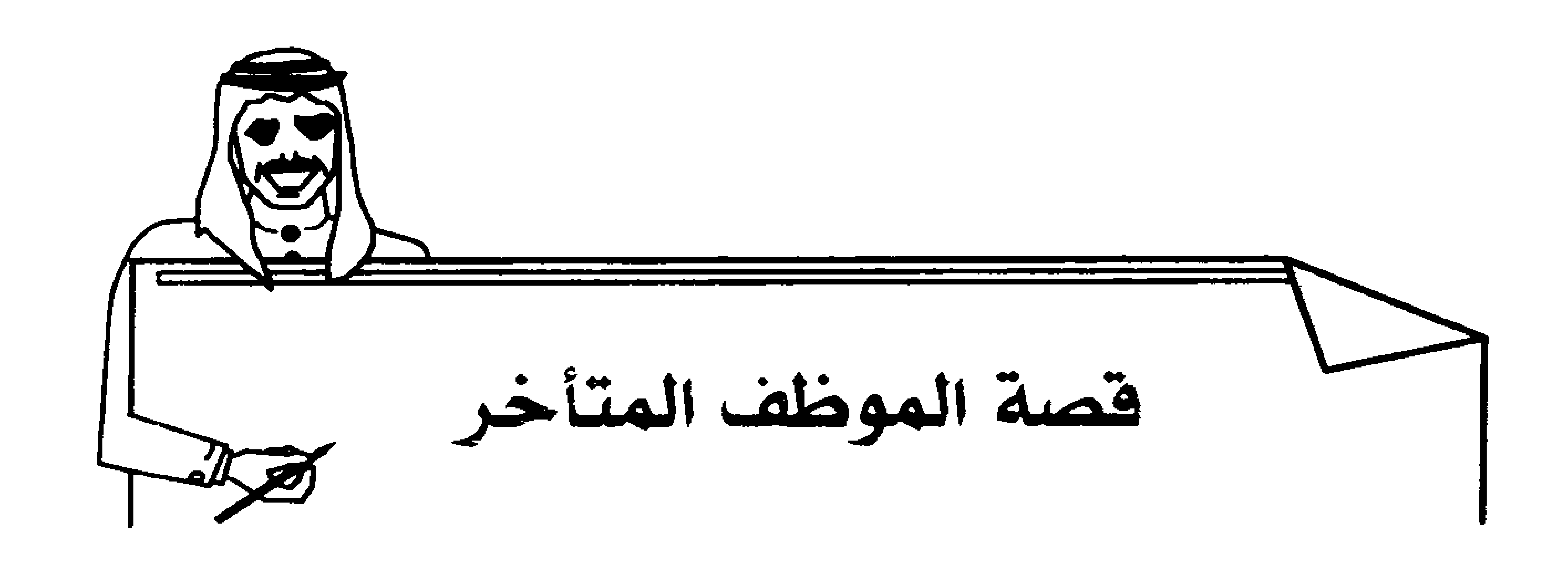
ويركِّزان على علاج هاتين المشكلتين من خلال تنمية مهارتين يحتاجهما الجميع:

١ - التقييم: إبطاء سرعة عملية التفكير لدينا لنصبح أكثر وعياً لنماذجنا الذهنية.

٢ - الاتصال: بحيث نكون أكثر انفتاحاً حول افتراضاتنا التي تشكِّل تصرفاتنا ومساعدة الآخرين في ذلك.







دعوتَ لاجتماع يبدأ في تمام الساعة التاسعة، وحضر الجميع في الوقت ما عدا سهام التي دخلت في الساعة ٩,٣٠، فبدأت تفكر وتحدث نفسك دون أن تقول شيئاً علانية: أنا متأكد أنّ سهام تعلم موعد الاجتماع بالضبط ومع ذلك تأخرت، يبدو أن ذلك صار عادةً لديها. عادة التأخر مزعجة ويبدو أنّ النساء بشكل عام لديهنّ تلك العادة.

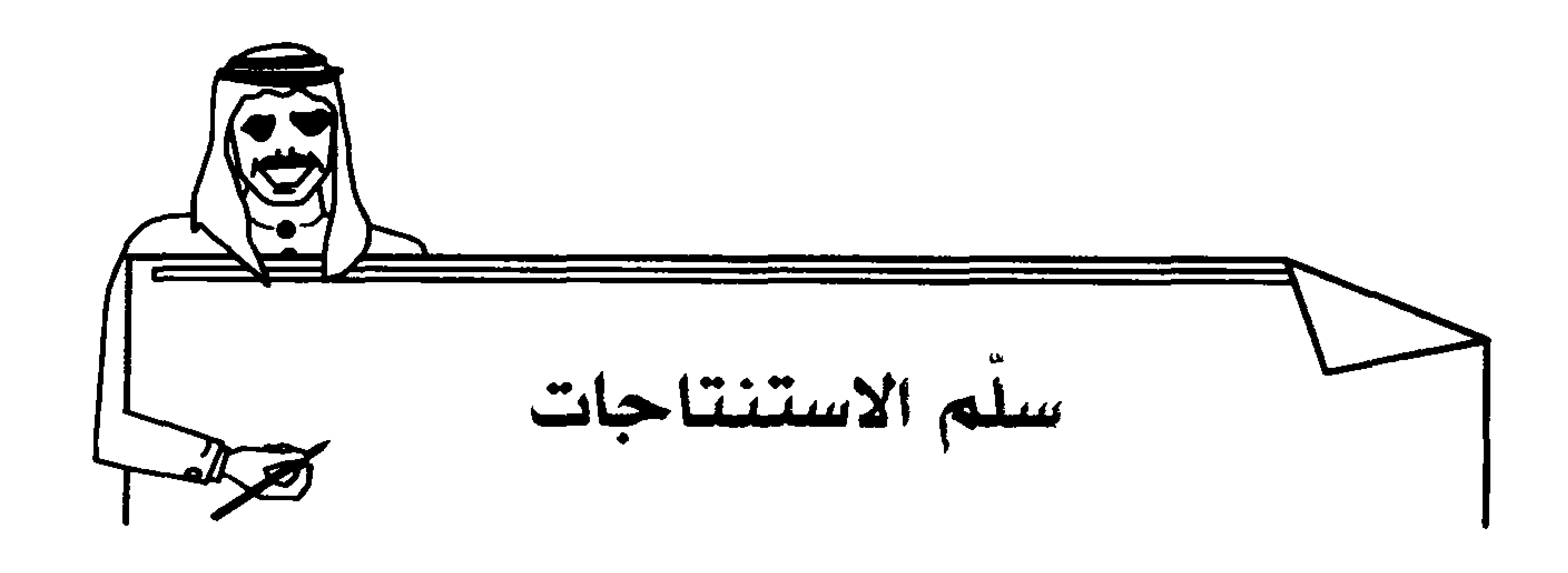
بودِّي أن أتحدّث لسهام صراحة عن الموضوع ولكن أخشى أن تتأثر أكثر من اللازم وتأخذ في البكاء، وأنا لا أتحمّل رؤية ذلك.

التعامل مع النساء صعب فهنّ عاطفيات وحسّاسات ولا يمكن الحديث معهنّ صراحة، ويجب علي أن أقضي نصف ساعة في المقدمات قبل أن أدخل في الموضوع حتى لا أثير حساسيتهنّ.

سأكون حذراً في المستقبل قبل تعيين أي امرأة، كما أني سأحاول تقليص صلاحيات سهام وإعطاءها أعمالاً أقل أهمية.

وفي اليوم التالي اكتشفت أنّ سهاماً تأخرت لأنها كانت تساعد واحداً من أهم العملاء لإنجاز صفقة هامة!





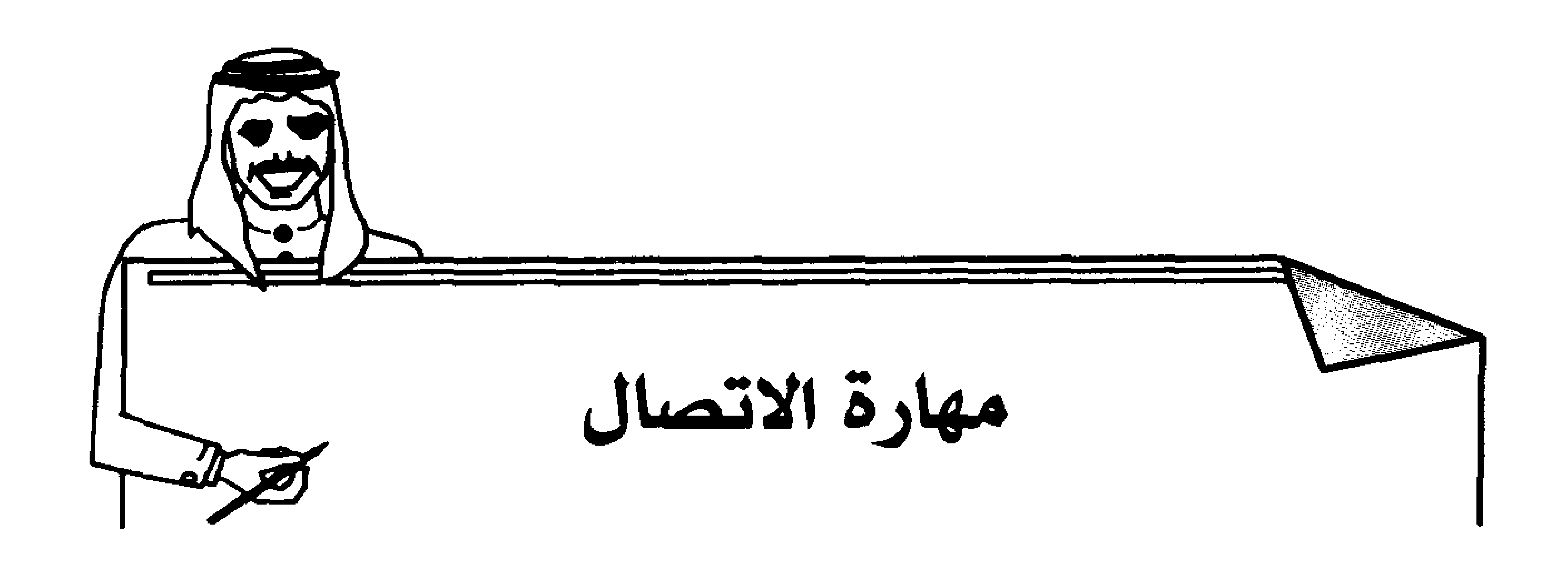
سلّم الاستنتاجات

سمعت القصة ورأيت كيف تدخَّل النموذج الذهني لا شعورياً وبنى افتراضات ووصل إلى استنتاجات. قد يكون الاستنتاج صحيحاً ولكنه يخطىء في كثير من الأحيان.

يسمي Argyris ذلك (صعود سلم الاستنتاجات)، وعليك أن تقرأه مبتدئاً من الأسفل:

- أتصرف بناءاً على مبادئي
- أتبنّى مبادئاً
- أستخرج استنتاجات
- أفترض افتراضات
- أفسر تلك المعلومات
- أختار معلومات مما حصلت عليه
- أشاهد حدثاً أو أحصل على معلومات

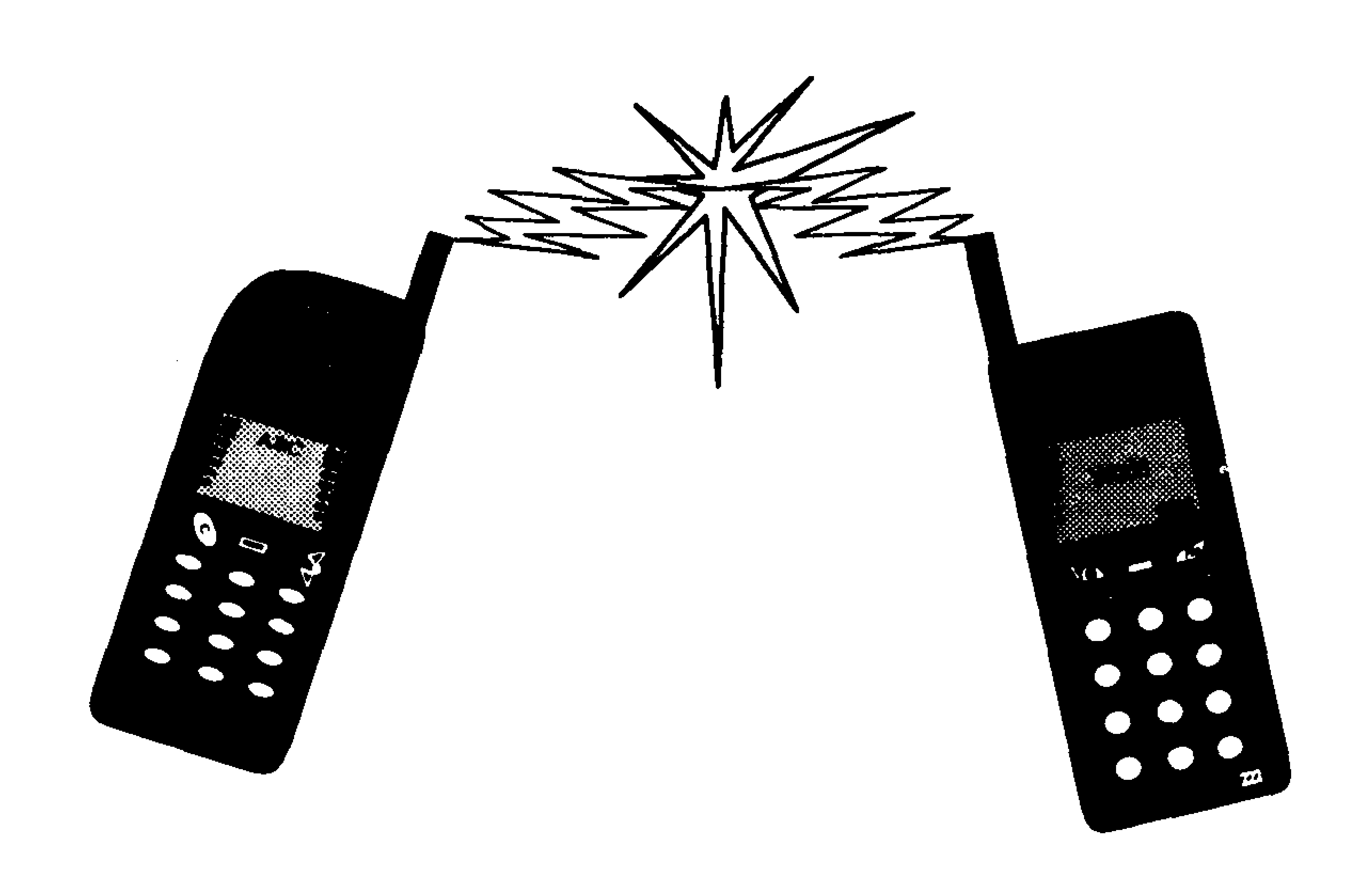




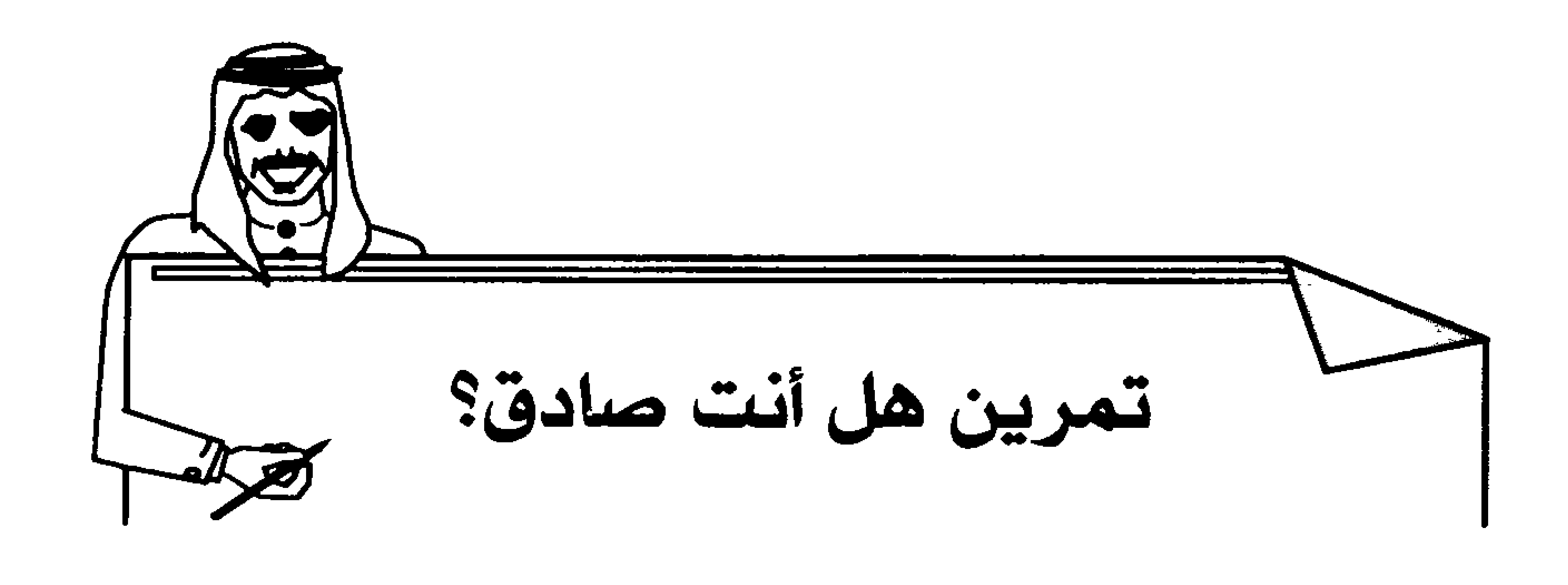
مهارة الاتصال

تعلّمنا كيف نبطىء صعود (سلّم الاستنتاجات) ونفكر في (النموذج الذهني) الذي يحكم أقوالنا وتصرفاتنا.

ولكن كيف نستفيد مما تعلّمناه، وكيف نعبّر عن افتراضاتنا الأساسية للآخرين. هنا تأتي مهارة الاتصال.







أجب على ما يلي بصدق تام وانظر وتأمّل في خفايا نفسك:

١ ـ هل أنت مستعدٌ للتعبير عن حقيقة تفكيرك ومشاعرك دوماً؟

٢ ـ وهل ستفعل ذلك حتى لو كان فيه جرح لشعور الآخرين؟

٣ ـ وإذا اختلفت في الرأي مع شخص عزيز عليك هل تبيِّن له خطأه أم تسكت أحياناً؟

٤ ـ هل تقول كل ما في بالك وكل مشاعرك أم تحتفظ ببعضها لنفسك؟

٥ ـ هل تسكت أحياناً إذا شعرت أن قول الحقيقة سيؤثر على مكانتك أو منصبك؟

٦ ـ عندما تمدح هل أنت صادق مائة في المائة؟

٧ ـ هل تمدح أحياناً من أجل أن تجعل الآخرين يشعرون بالفرح والسعادة؟

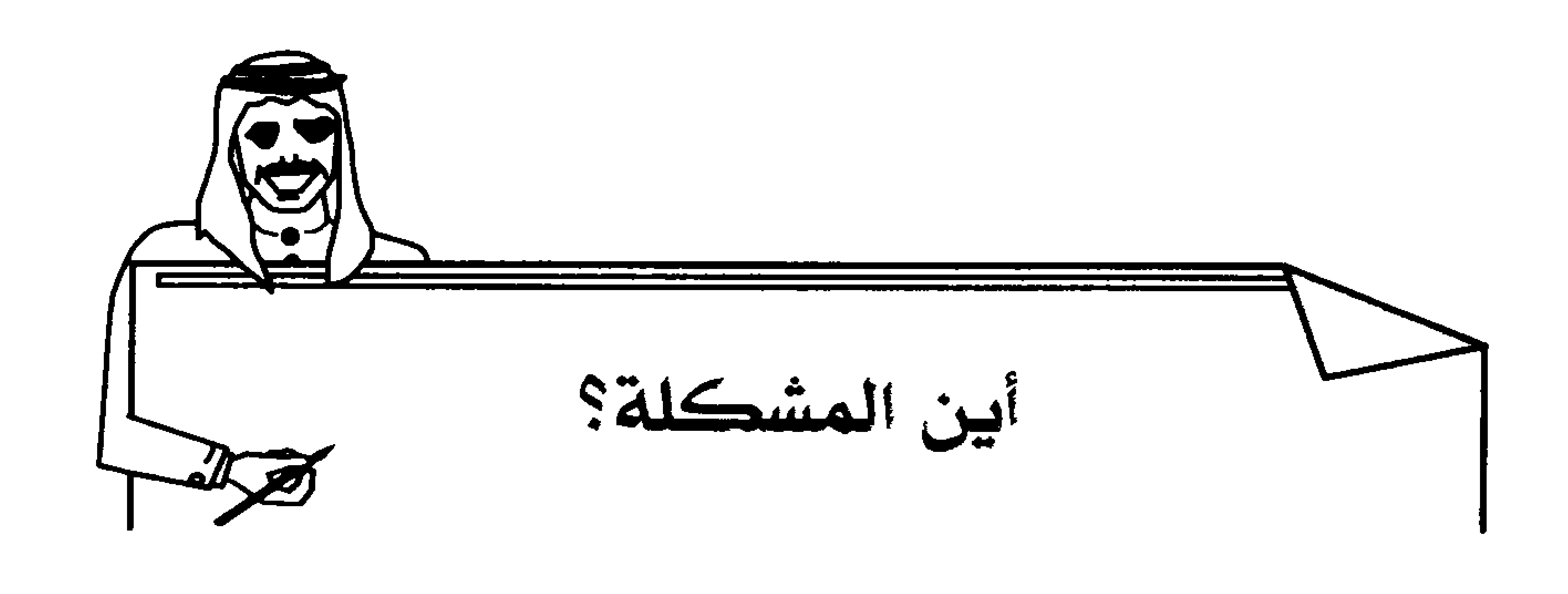
٨ ـ هل هناك خطأ في محاولة التعايش الاجتماعي بسلام مع الناس ومَحاولة كَسبهم؟



٩ ـ هل هناك خطأ في أن تحاول أن تكون لطيفاً ومحبوباً؟

١٠ ـ وعندما لا تقتنع بأداء شخص ما، فما المشكلة في إخفاء بعض المشاعر أو القناعات، أليس هذا ما يفعله الجميع؟





أين المشكلة؟

المشكلة أن الجميع يفعل ذلك!

المشكلة أن الكل يمثّل اللطف والأدب!

المشكلة أن كل شخص يهمُّه نفسه وليس المنظمة!

المشكلة أن لا أحد يفحص الافتراضات التي بنى عليها قناعاته!

المشكلة أن الناس لا يعرفون نماذجهم الذهنية ولا يغيِّرونها!

المشكلة أن هذه التصرفات أصبحت طبيعية وروتينية!

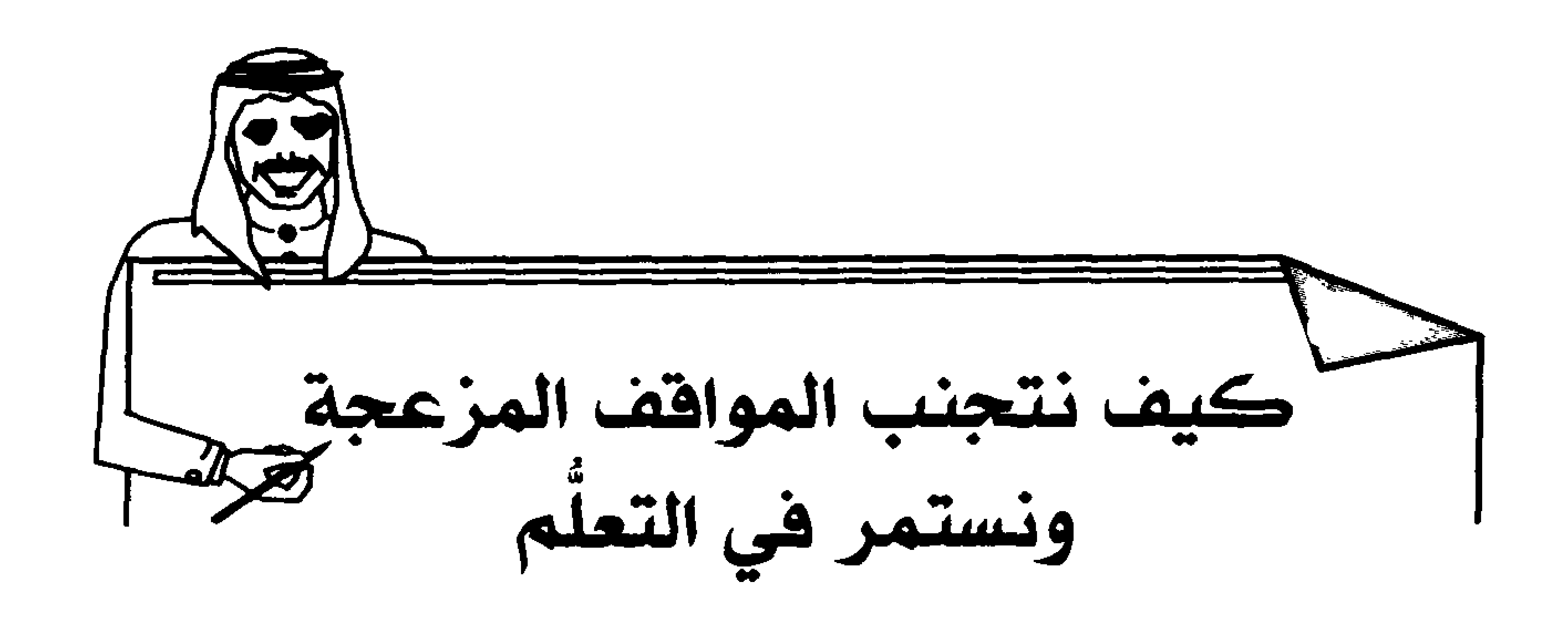
المشكلة أننا ماهرون في عدم الكفاءة وماهرون في إخفاء ذلك!

المشكلة أننا لا نفكر في أفكارنا!

المشكلة أننا لا نرى أن هناك مشكلة!!!







كيف نتجنب المواقف المزعجة ونستمر في التعلُّم

في بعض المواقف يصبح هَمُّ الجميع الدفاع والتبرير، ولا يتم نقاش القضايا الأساسية، ولا يصل المجتمعون إلى الحلول الحقيقية. فكيف نتجنّب ذلك؟

إليك بعض الأسس:

حاول مراجعة الأسس والافتراضات.

حاول أن تفهم منطلقات الشخص المقابل.

حاول التعبير عن حقيقة رأيك وحقيقة مشاعرك.

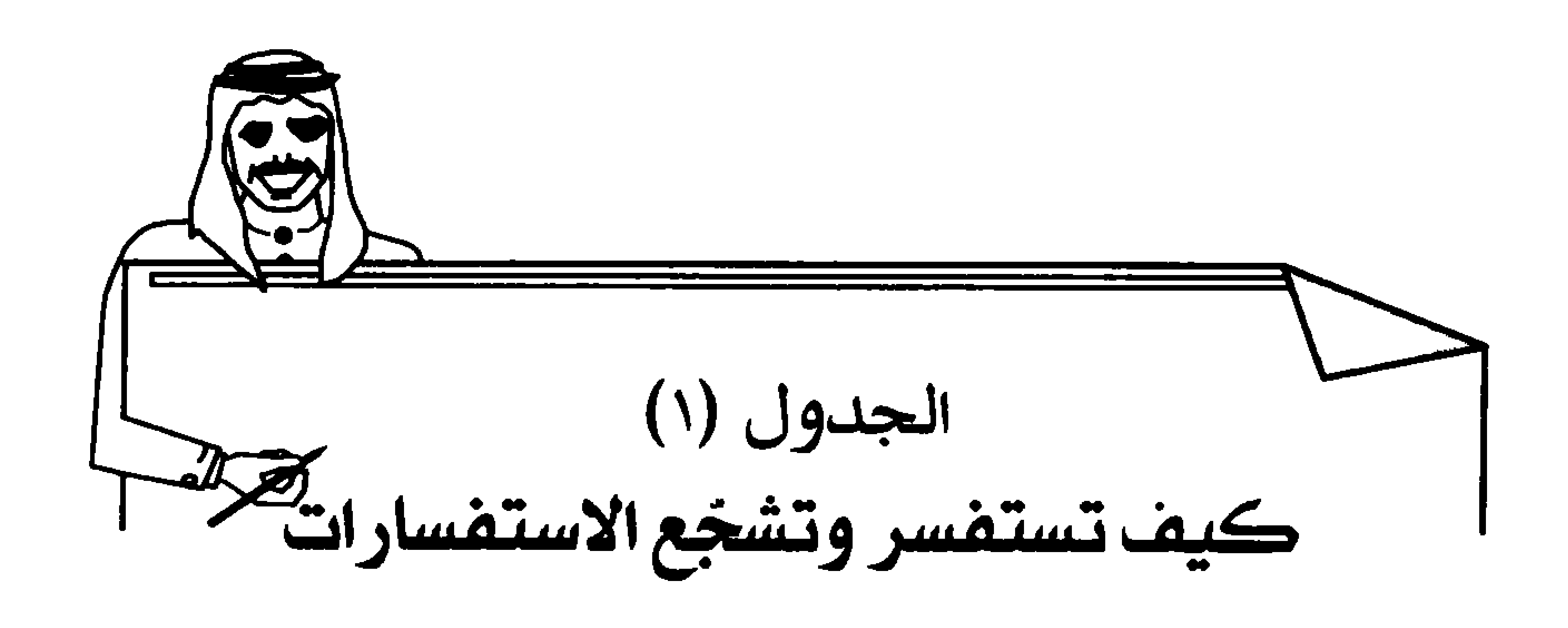
حاول أن تسأل المزيد من الأسئلة الصحيحة.

شجِّع المقابل أن يسألك كذلك.

ادفع الآخرين لمراجعة آرائهم ومواقفهم.







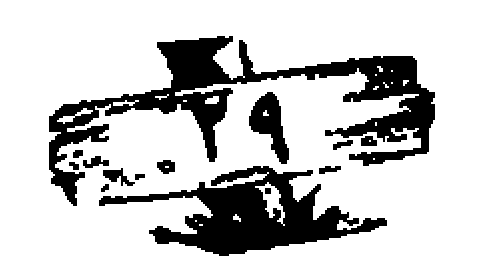
يقترح آرجيرس وشون أننا يجب أن نفعل ما يأتي:

نجعل عملية التفكير لدينا واضحة للآخرين بتقديم ملاحظاتنا بعبارات مثل:

- «إليك ما أفكر به وكيف سأتمكن من تحقيقه».
- «أفترض أن..».
- «وصلت إلى هذا المنصب نتيجة..».
- «أقدّم لك بعض الأمثلة وهي تعبّر عن الأمور التي فكرت فيها عندما توصّلت إلى نتيجة أن...».

قم بِحَثِّ الآخرين على استكشاف تقديراتنا والنتائج التي نود التوصُّل إليها، وذلك بتوجيه أسئلة إليهم تساعد على توضيح الأمور، مثل:

- «ماذا ترى فيما قلته لتوّي؟».
- «هل ترى أي خلل في التبرير الذي أسوقه؟».
- «ماذا بإمكانك أن تضيف؟».



احمل الآخرين على أن يجعلوا طريقة تفكيرهم واضحة عن طريق طرح الأسئلة التالية:

- «ما الذي يقودك إلى مثل هذه النتيجة؟»
- «ماذا لديك من بيانات تثبت هذا الاستنتاج؟»
- «ما الذي يدعوك لتقول هذا؟»
- «أيمكنك مساعدتي لفهم طريقة تفكيرك بهذه الناحية؟»

قم بتوضيح فهمك لما يقترحه الآخرون بطرح الأسئلة أو التوصيات على النحو التالي:

- «هل ما تقصده يشبه..»
- «إذا كنت أفهمك جيداً فإنك تحاول أن تقول..»
- «ألست على صواب في أنك تقول..»

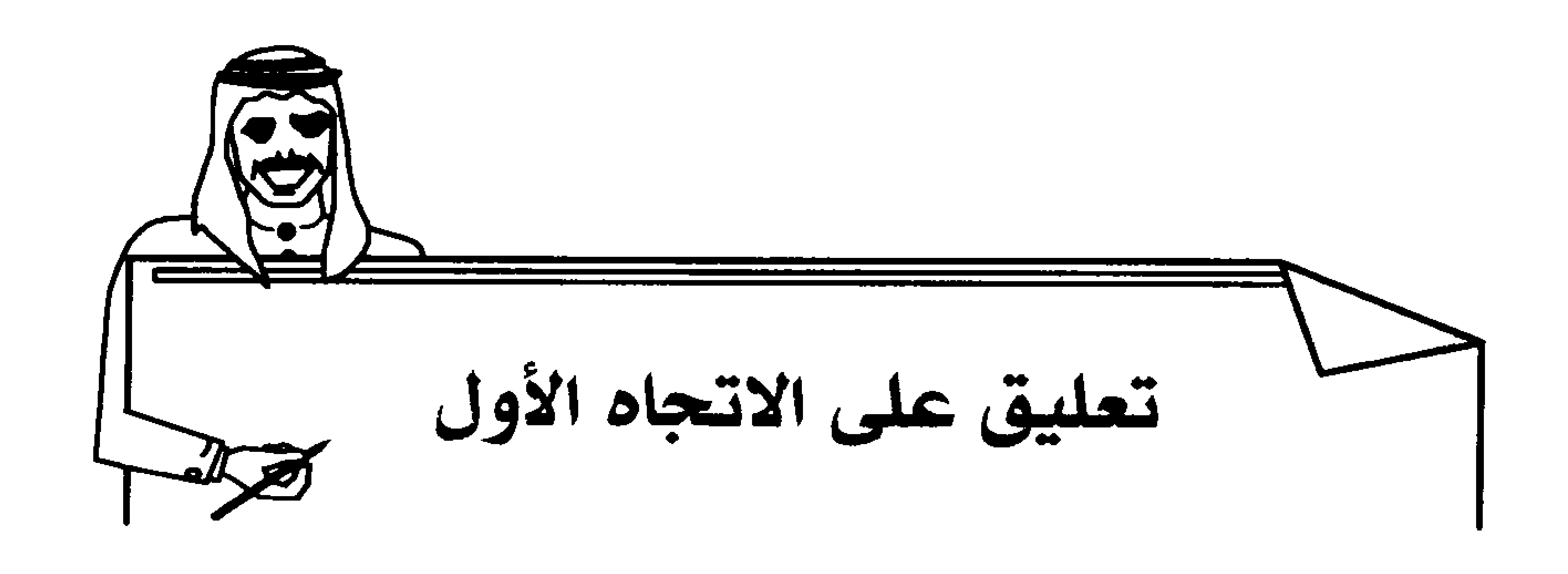
حاول أن تستكشف، وأن تستمع وأن تعرض وجهات نظرك بلا غموض عندما تكون على خلاف مع الآخرين:

- «هل أخذت في اعتبارك..»
- «عندما تقول.. أخشى أن..»

ابحث عن المعلومات التي سوف تساعد الناس للتحرك إلى الأمام في الوقت الذي نكون فيه قد وصلنا إلى طريق مسدود:

- «ما هي الحقائق في هذا الموضوع؟»
- «ما الذي نجهله؟»
- «ما الذي نحن متفقون عليه، وأين يكمن الخلاف؟»





تعليق على الاتجاه الأول

كل ذلك أمر نظري...

فهل يمكن لكل النَّاس أن يكونوا صريحين وواضحين؟

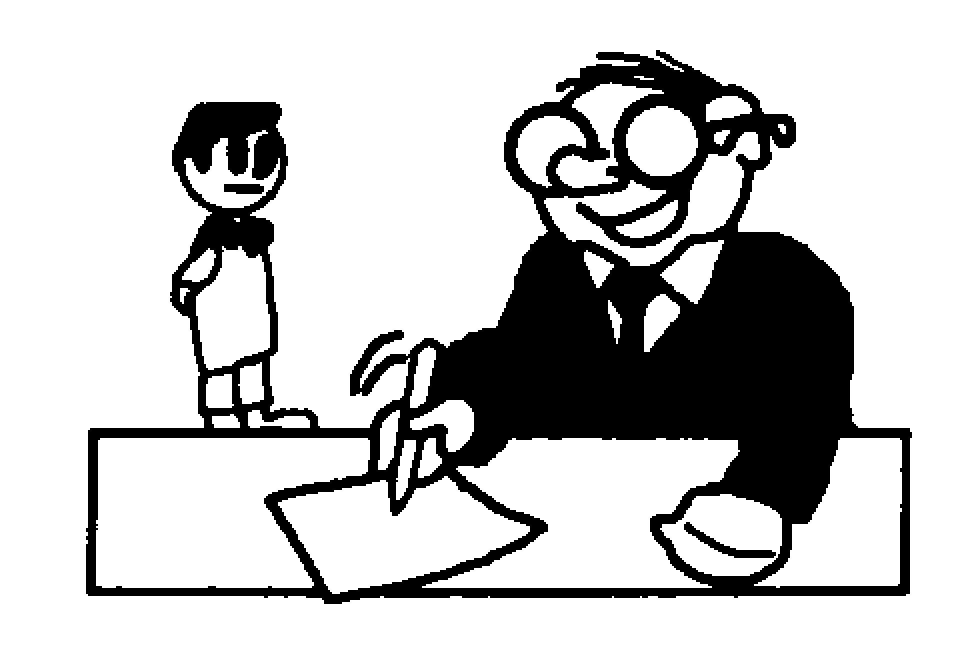
وهل يمكن للجميع أن يكونوا منطقيين ومتفهِّمين؟

وهل من طبيعة النَّاس الإكثار من الأسئلة التي تشجِّع الصراحة والتعبير عن العواطف؟

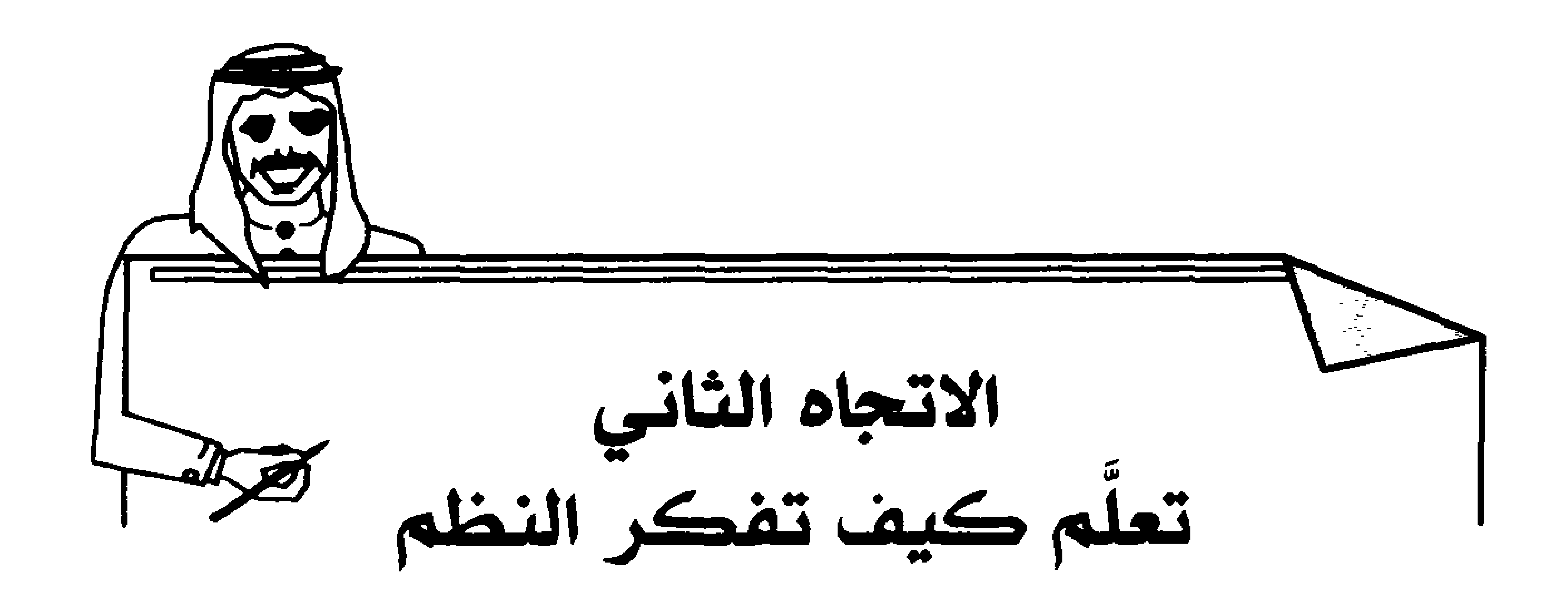
أليس من السذاجة أن نتوقع أن يكون الجميع أمناء في عواطفهم ومشاعرهم؟

وإذا افترضنا كل ذلك وطبّقناه فهل ستبقى العلاقات سليمة والنفوس صافية؟

إذا لم يعجبك الاتجاه الأول فجرّب معي أن تتأمل في الاتجاه الثاني أو الثالث فلعلك تجد بغيتك هناك.





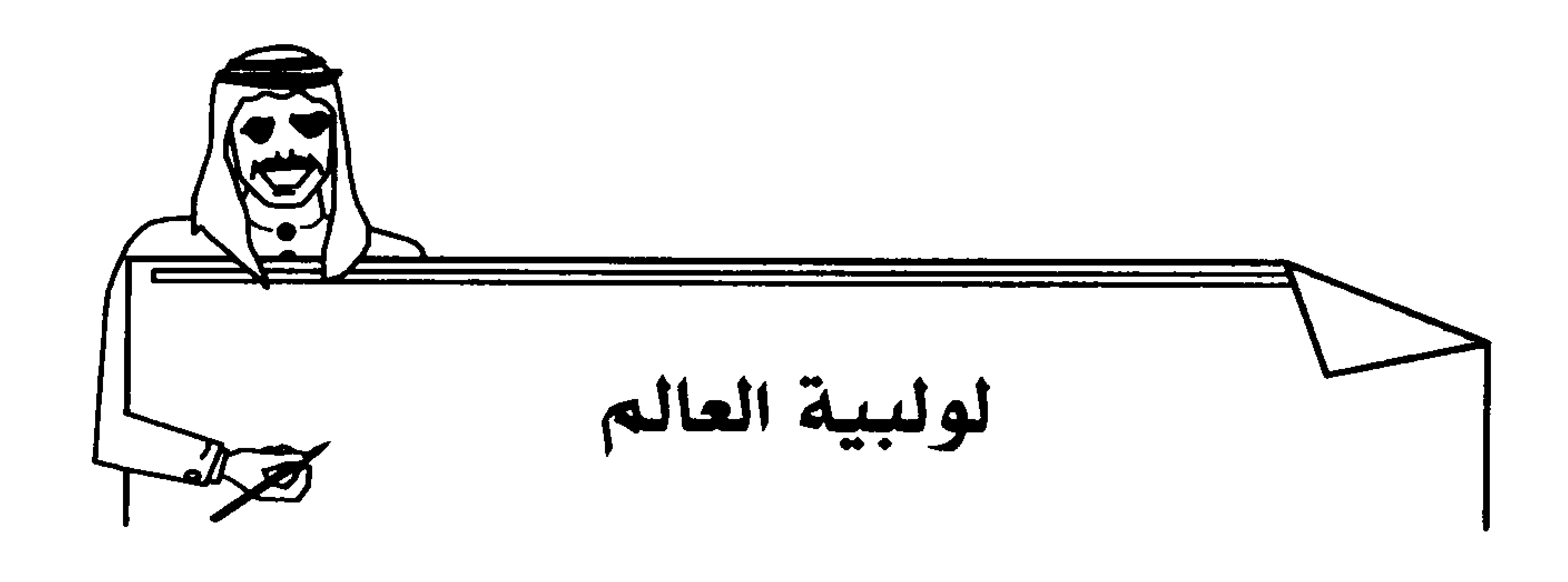


الاتجاه الثاني
تعلَّم كيف تفكر النظم

المجموعة التالية من العلماء يمثِّلهم بشكل بارز كلٌّ من البروفسور جي فورستر وبيتر سنج من MIT يظهران قلقهما على نماذجنا العقلية نفسها، فورستر هو الذي اخترع ذاكرة التحرك العشوائي ذات الأساس المغناطيسي (RAM) خلال الموجة الأولى من ابتكار الحاسبات الرقمية، وهو مهندس ورائد في حقل ديناميكية النظم. ويقترح لمساعدتنا للتعلم بفعالية أن يقوم خبير في النظم بفحص نماذجنا العقلية بشكل دقيق ومنهجي، ثم يقدّم حلاً على شكل برنامج كمبيوتر متقَن بإمكانه أن يظهر الخطأ في تبريراتنا العقلية.

أما سنج فإنه يبدو إلى حد ما أكثر دبلوماسية، إذ أنه بدلاً من أن يظهر الخطأ في تفكيرنا بطريقة جريئة ومباشرة فإنه يفضل تثقيفنا بالنسبة لطرق أنظمة التفكير وكيف تعمل، بحيث يمكننا أن نكتشف بأنفسنا نواحي النقص في نماذجنا الفكرية.





لولبية العالم

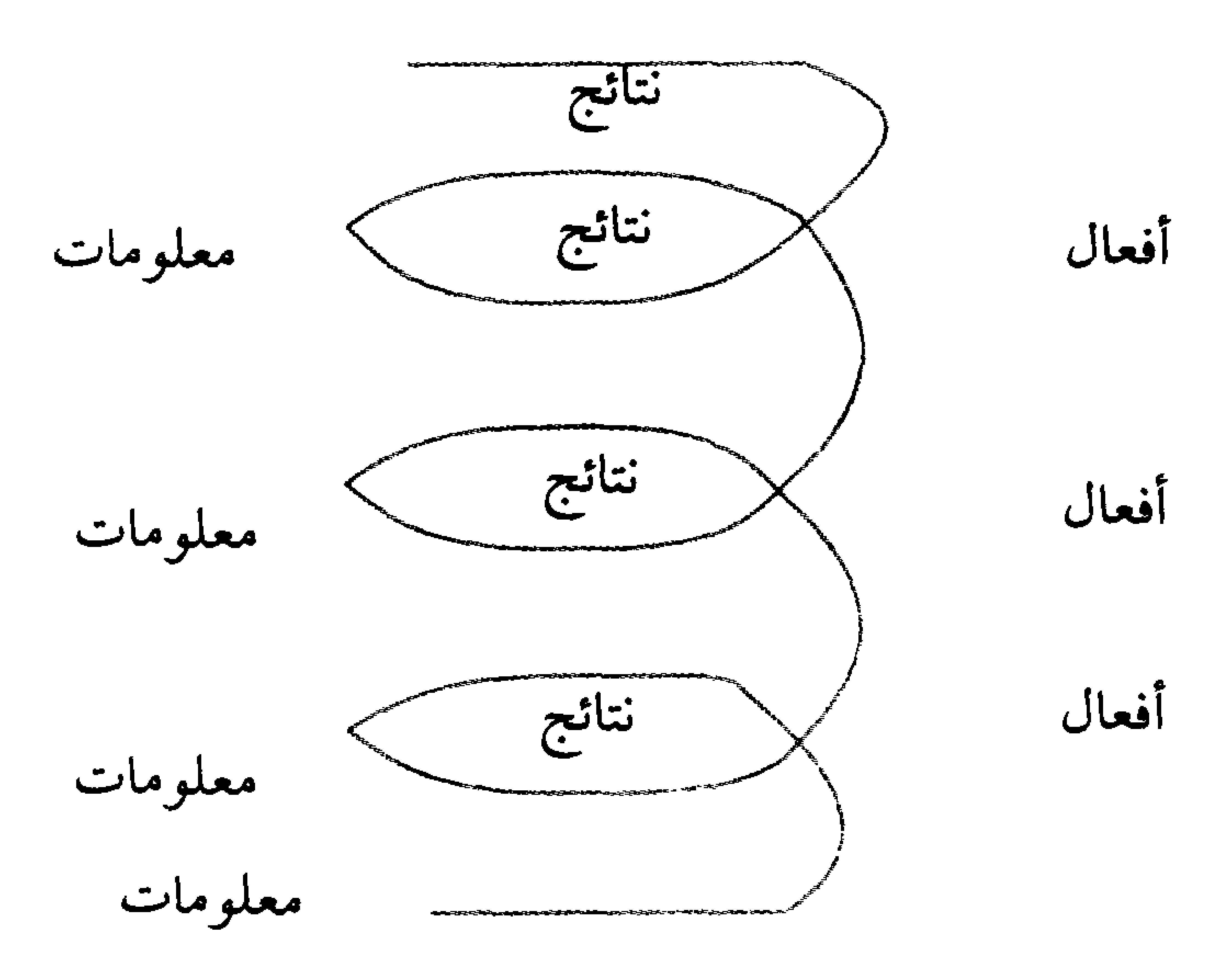
فورستر وسنجي يريدان إفهامنا بأن: أساليبنا العقلية تخطىء في تفسير الواقع، ونتيجة لذلك نصبُّ هجومنا على الأعراض الجانبية لمشاكلنا بدلاً من التعرُّف على الأسباب الكامنة وراءها وتصحيح تلك الأسباب.. ويصبغ فورستر هذا المعنى على النحو التالي: أنّ الضعف (في نماذجنا العقلية) يكمن في أننا نراها بصورة ساذجة على شكل دائري بسيط:

الفعل

معلومات عن المشكلة **النتيجة**

أي أننا بمعلوماتنا البسيطة عن المشكلة نتصرّف ومن ثم نتوقّع الحل، بينما العالم في الحقيقة معقّد جداً، فالمعلومات هي نتيجة نتائج سابقة، وهي تؤدي إلى أفعال ينتج عنها نتائج تشكل تصورات جديدة عن العالم وتجعلنا نفسر الأمور بطريقة مختلفة، وهكذا.





وباختصار، فإن أصحاب النظريات المتعلقة بأنظمتنا يجادلون بأن العالم هو مكان لولبي دائري تدور فيه السببية والفعل دوراناً يشبه دوران زمبرك بحركة ملتوية.. فلا شيء في الحقيقة له بداية أو نهاية: هناك فقط السبب والتأثير، والسبب والتأثير، وهكذا إلى ما لا نهاية.

ويفسر فورستر ذلك بقوله:

منذ بداية طفولتنا نتعلّم أن السبب والتأثير كلاهما متلازمان، فإن لامس أحدنا فرناً حاراً فإن يده سوف تحترق عند ذلك وفي الحال.. وإذا تعثّرت قفزة شخص ما فوق حاجز فيمكن حينئذ مشاهدة سبب تعثّره إذ أنه لم يرفع رجله للأعلى بحدٍّ كاف، وكذلك يمكن مشاهدة السقوط الذي ينجم عن تلك القفزة..

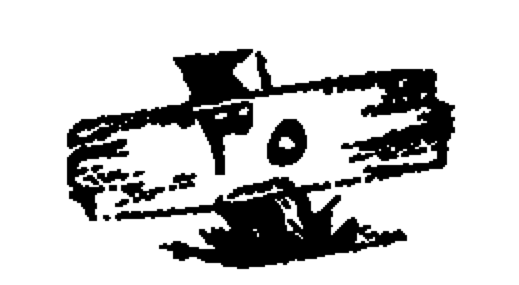


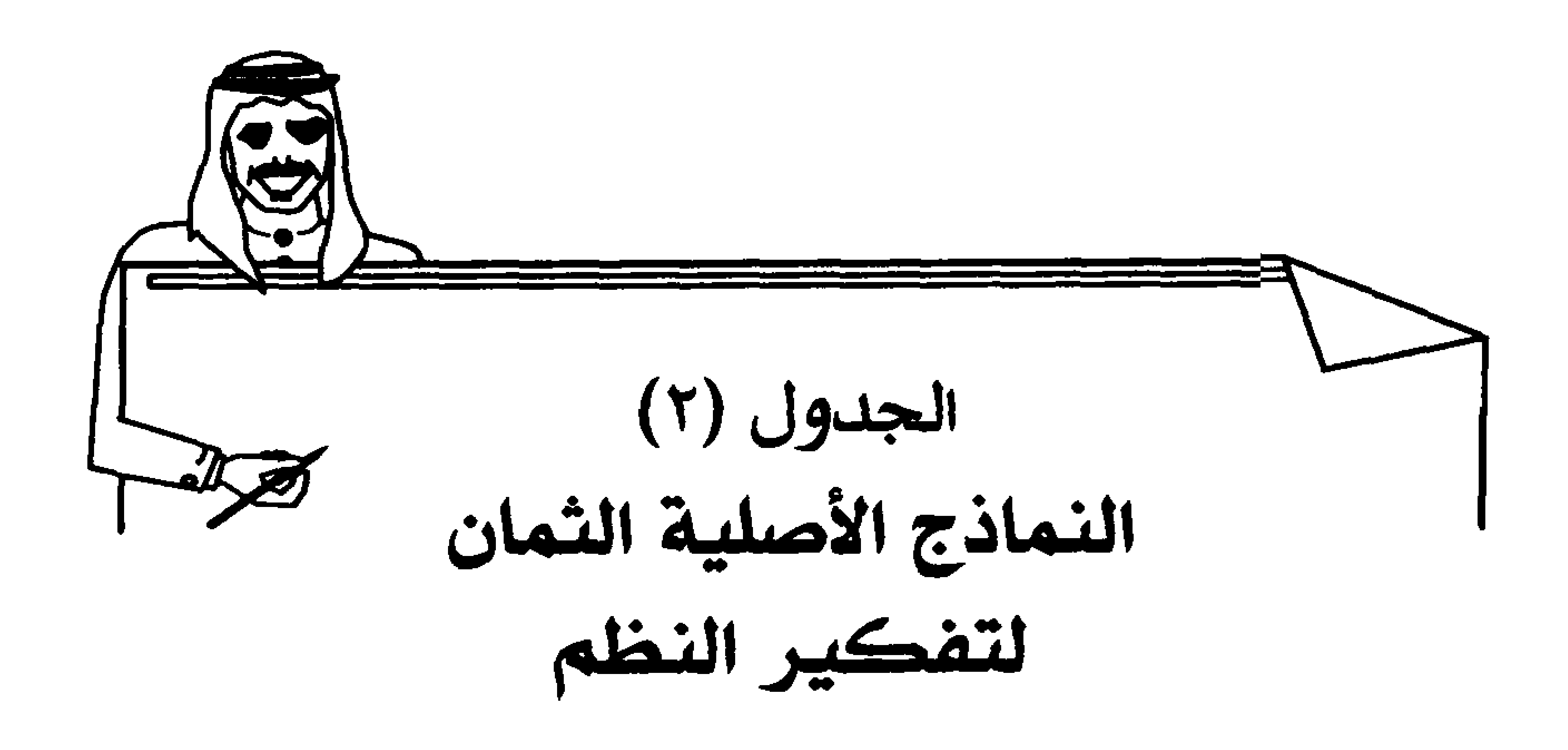
العجز الأساسي في التعلُّم عند معظمنا ـ كما يؤكد كل من فورستر وسنج ـ أننا نميِّز بشكل جزئي فقط التسلسل اللولبي للمسائل.. أي أننا نفشل في تكوين الصلة الصحيحة لتحديد العلاقة بين السبب وتأثيره فيما يخصُّ حدثاً أو وضعاً معيناً.

وقام سنج من خلال شركته بمحاولة لتبسيط دراسة تفكير الأنظمة، من خلال توثيق أنواع السلوكيات الشائعة التي تصوّر فشل تفكير الأنظمة، وتقديم ذلك بشكل مبسَّط قابل للفهم. وقد تمخّض عن هذا المجهود بحث يشار إليه **«الخطوات الأولى في حقل تفكير الأنظمة»** وهي مجموعة مسلسلة من النماذج أو العينات الأساسية للسلوك.

هذا وقد قامت مجموعة العمل من شركاء سنجي بتوثيق مجموعة من تلك النماذج أو العينات الكاملة لأشكال شائعة من السلوكيات لاستخدامها كأدوات للتشخيص وإيجاد الحلول. ومنذ ذلك الحين فإن هذه المجموعة من النماذج أو العيِّنات الأصلية قد توسَّعت وأدخلت عليها تعديلات، ولكن بقيت هناك ثمان (8) عيّنات من النماذج الأساسية للسلوك، ويمكننا تلخيص تلك النماذج الأصلية في الجدول رقم (٢) حسب الشروحات التي قدّمها دانييل كيم وآخرون.

وإليك هذه النظم الثمان...





الجدول (٢)
النماذج الأصلية الثمان لتفكير النظم

النموذج الأصلي الأول: الحلول الفاشلة

موضوع العمل:	حل المشاكل
الوصف	استخدام حلول قصيرة الأمد لتطبيقها على أعراض مشكلة معينة، مما قد يؤدي إلى اختفاء الأعراض ولكن ذلك قد يزيد المشكلة الكامنة وراءها.
أمثلة	• يروي سينج قصة تاجر للسجاد ولديه سجادة بها انتفاخ كبير في الوسط، وفي كل مرة يدوس التاجر فوق السجادة لتسوية الانتفاخ في وسطها كان الانتفاخ يظهر في أجزاء أخرى من السجادة، وأخيراً قام التاجر برفع طرف السجادة فظهرت حية غاضبة زاحفة خارجها. ركّز التاجر بصره على ذلك العرض ـ الانتفاخ ـ وفشل في تحديد والتعامل مع المشكلة الحقيقية: الأفعى.



موضوع العمل:	حل المشاكل
تابع/ أمثلة	● أحد عملائنا واجه انخفاضاً في المبيعات في الربع الأخير من العام، فقام بعرض تخفيض كبير في الأسعار للزبائن، وكان لهذا الحافز أثر أفضل مما توقّع، وتعدّت المبيعات في الربع الأخير من السنة كل التوقعات، ولسوء الحظ تبين أن ذلك الحل كان كارثة بالنسبة للسنة التالية، نظراً لأن العملاء الذين ضاعفوا مشترياتهم للاستفادة من حسومات نهاية السنة انخفضت طلباتهم بحدّة في الربع الأول من السنة التالية حتى كادت تصل إلى نقطة الصفر، والنتيجة: أسوأ انخفاض لحركة المبيعات في تاريخ الشركة.
التعرف على النموذج الأصلي	للتحقق فيما إذا كنت تتعامل مع نموذج (الحلول الفاشلة)، يمكن أن تسأل نفسك الآتي: ● هل تمّ تبنّي حلولاً ذات تأثير قصير المدى دون التأمل في نتائجها على المدى البعيد؟ ● هل تمّ تبنّي مثل تلك الحلول فيما مضى استجابة لأوضاع مشابهة؟ ● هل وجدت نفسك يوماً تقول: لقد نجحت هذه الفكرة في السابق، فلماذا لا تنجح الآن؟.
استراتيجيات التعامل مع نماذج (الحلول الفاشلة)	● افصل أعراض المشكلة عن المشكلة نفسها. ● اعترف أن الحلول المقترَحة إنما تقوم بتخفيف الأعراض الظاهرة فقط ولا تحل أصل المشكلة. ● صمّم على الالتزام بالتعامل مع المشكلة الحقيقية. ● راجع النتائج التي قد تترتب على المدى البعيد عند تطبيق حلول معينة لمشكلة ما، ومن ثم قم باختيار حلول ذات تأثيرات أقل ضرراً.



النموذج الأصلي الثاني: مأساة الاشتراك

موضوع العمل:	توزيع الموارد
الوصف	ترتكز (**مأساة الاشتراك**) بصفة أساسية على نموذج الطمع، وذلك عندما يحاول كل فرد مضاعفة منافعه من مصدر عام مشترك بأقصى درجة ممكنة لصالحه هو، وعندها يعاني الجميع.
مثال	يشتق النموذج اسمه مما حدث في منطقة الساحل من الصحاري الأفريقية. فقد حدث مرة في منطقة مراعي خصبة فيها ١٠٠,٠٠٠ رجل من رعاة الماشية مع نصف مليون رأس من القطعان، أما الآن فهي صحاري قاحلة. قام سنج بوصف (**مأساة الاشتراك**) بالطريقة التالية في كتابه «**النظام الخامس**»: أساس المأساة هو النمو التدريجي للسكان وأحجام قطعان الماشية ابتداء من العشرينيات من هذا القرن وحتى السبعينات. وارتفع معدل النمو بشكل سريع في الفترة من **١٩٥٥** لغاية **١٩٦٥** نتيجة للأمطار الغزيرة التي هطلت على المنطقة بصورة غير معتادة في تلك الأيام، وللمساعدات التي قدّمتها المنظمات الدولية آنذاك، حيث ساهمت تلك المنظمات بحفر آبار عميقة في المنطقة. وهذا ما حدا كل رجل من أصحاب قطعان الماشية إلى زيادة ما لديه من رؤوس القطعان لتحقيق مكاسب اقتصادية، علاوة على ما يوفره له ذلك من مكانة اجتماعية.



موضوع العمل:	توزيع الموارد
تابع / مثال	وطالما أن أراضي الرعي الخصبة كانت متوفرة بشكل يكفي لجميع القطعان الجديدة فلم تكن هناك أية مشكلة. . ولكن ابتداء من الستينات وبسبب ازدياد الإقبال على المراعي بما يفوق طاقتها على العطاء، أخذت المأساة تبرز تدريجياً، وباتت الأراضي الصالحة للرعي تتناقص تدريجياً، بينما في المقابل كانت قطعان الرعي في حالة ازدياد. وكلما اختفت إحدى المراعي كان الرعاة يتحولون إلى أراضٍ أخرى، حتى لم تعد أعشاب الأرض تنمو لتعويض ما لحق بالنباتات من إفناء، مما ساعد الرياح والأمطار على جرف التربة الصالحة لنمو الحشائش وأعشاب الرعي، وهذا ما فرض حالة التصحُّر على تلك الأراضي، وأصبحت الأراضي التي بها أعشاب لا يمكنها توفير الغذاء لقطعان كبيرة حتى وصلت إلى حالة التصحر. واستمر الحال على هذا المنوال حتى تمّ القضاء على المراعي المتوفرة، وزادت المأساة تعقيداً بالضربات المتلاحقة من الجفاف التي لحقت بتلك المناطق في السنوات التالية بين عامَي ١٩٦٠ و١٩٧٠. والنتيجة أن ما بين ٥٠ ـ ٨٠ في المائة من رؤوس المواشي نفقت وتشرّد سكان تلك المناطق.
التعرُّف على النموذج الأصلي	لكي تتوصل إلى تقرير ما إذا كنت تتعامل مع نموذج (مأساة الاشتراك)، اسأل نفسك هذه الأسئلة: ● هل يوجد عدد كبير من الأفراد أو الإدارات لديها إمكانية استعمال نفس الموارد المحدودة؟ ● هل الوصول إلى الموارد متروك للقرارات الذاتية؟



موضوع العمل:	توزيع الموارد
تابع	• هل تفوق الدوافع الفردية المصالح الجماعية؟ • هل أنت مستغرب لمَ كانت هناك موارد وفيرة في الماضي، بينما لم تعد وفيرة الآن؟
استراتيجيات التعامل مع (مأساة الاشتراك)	يوصي دانييل كيم بالتوجه التالي: • تعرّف على الموارد العامة المشتركة. • حدّد أسباب توجه الأفراد لاستخدام ذلك المصدر، فقد تكون الدوافع شخصية أو أنها من الحوافز لدى الشركة. • عرّف الأفراد المستخدمين بمدى الخسارة التي قد تحيق بذلك المورد على المدى الطويل، مع الربط بين الآثار التي تنجم عن أفعال الأفراد بالأهداف النهائية للأداء. • أعِد تقييم طبيعة المورد المشترك، للتأكد مما إذا كانت هناك مصادر أخرى يمكن استخدامها لتخفيف أعباء استخدام ذلك المصدر. • تعرّف على الوسائل التي يمكنها تقييد حرية الوصول إلى الموارد العامة، ويمكن أن تكون الوسائط نابعة من رؤية مشتركة أو نظام للقياس أو عن طريق شخص يملك صلاحية توزيع الموارد.



النموذج الأصلي الثالث: التصعيد

التنافس	موضوع العمل:
في نموذج التصعيد يقوم فرد أو منظمة الطرف (أ) بأفعال تجعل الطرف الآخر (ب) يفسرها بأنها تشكل تهديداً، لذا يقوم الطرف (ب) بالرد بنفس نوع التهديد ويزيد من تهديده للطرف (أ)، مما يؤدي إلى أن يقوم الطرف (أ) بتصعيد فعله فيرد الطرف (ب) على ذلك بأفعال تتضمن تهديداً أوسع. وتستمر الدائرة من ردود الأفعال وأفعال التصعيد حتى تخرج عن السيطرة.	الوصف
● عندما تكون في حالة استنفار لكسب حصة أكبر في السوق فإنك تلجأ إلى تخفيض الأسعار لاجتلاب الزبائن، وعندها فإن منافسيك يقومون بتخفيض أسعارهم أكثر من نسبة التخفيضات لديك، واستجابة منك لذلك الموقف فإنك تجري تخفيضاً لاحقاً وكذلك منافسوك وهذا ما يرضي زبائنك وزبائن منافسيك، فإنهم يروحون ويغدون بينك وبين منافسيك مما يؤدي إلى إفلاسك وإفلاس منافسيك.	مثال
لتتأكد فيما إذا كنت تتعامل مع نموذج (التصعيد)، أجب عن الأسئلة التالية: ● هل هناك أطراف يرى الآخرون أفعالهم بأنها تشكل تهديداً؟ ● هل لدى كل طرف من المعنيين القدرة على الانتقام بنفس نوع الفعل؟	التعرف على النموذج



موضوع العمل:	التنافس
تابع	• هل أنت على صواب إذا اعتقدت: **«أنه لو خفَّت حدة منافستنا لبعضنا فبإمكاننا أن نوقف هذه المعركة»**؟
استراتيجيات التعامل مع التصعيد	• تعرَّف على القدرات التنافسية لدى شركتك ـ ما الذي يميزك عن منافسيك الآخرين؟ • تعرَّف على اللاعبين (المسببين) الرئيسيين في مجال التصعيد. • حدِّد الجوانب الواقعة تحت التهديد لتتأكد إذا كانت تشكل تهديداً حقيقياً لك. • تأكَّد فيما إذا كان بالإمكان تغيير الموضوع الذي تتركَّز حوله المنافسة: السعر، النوعية، السرعة، الخدمة.. • تعرَّف على الأهداف الأبعد وهيكلية النظام التي تمكِّن من تحقيق تلك الأهداف، لترى إذا ما كانت هناك طرق لتوسيع السوق بدلاً من تقطيع السوق إلى أشلاء صغيرة.



النموذج الأصلي الرابع: تحويل الأعباء

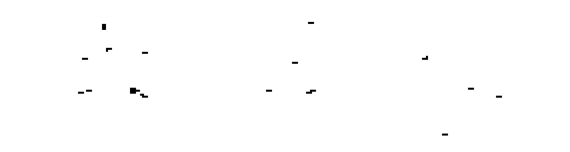
القيود التنظيمية	موضوع العمل:
عندما يبدو أن هناك نتائج إيجابية قد تحققت نتيجة إجراء قصير المدى، فإنه يحتمل أن يتمّ استخدام ذلك الإجراء مرة تلو المرة، وكلما ازداد استخدام ذلك الإجراء أكثر فأكثر كلما قلّ الاهتمام بالإجراءات التصحيحية التي يمكن اتخاذها لحل المشكلة إلى درجة تصبح معها تلك الإجراءات غير ذات جدوى.	الوصف
ـ يصاب نظام الكمبيوتر بالانهيار.. يبرز «خالد» لإنقاذ هذا النظام وإنهاضه من كبوته وحمله على مواصلة مسيرته ثانية، فيصبح بذلك بطلاً لدى إدارة الشركة، ويأتي هذا الحدث في وقته بعد أن وصلت الأمور إلى عنق الزجاجة بالنسبة لعامل الوقت.. ربما تكون قد شاهدت مثل ذلك يحدث، وربما تكون قد واجهت مثله بنفسك مرة أو مرتين. وهذا ما يسمى «بطولة الأزمات» ويصبح الأمر إدماناً.. فعندما يدرك بعض الناس إمكان حصولهم على تقدير الآخرين إذا ما استطاعوا علاج المشاكل الطارئة فإن هذا ببساطة هو ما سوف يقومون به. أما الحل الحقيقي ـ وهو الذي قد يتطلّب عدداً من السنوات وكثيراً من الجهد والعمل الشاق ـ فهذه طريقة لا يلجأ لها أحد.	مثال

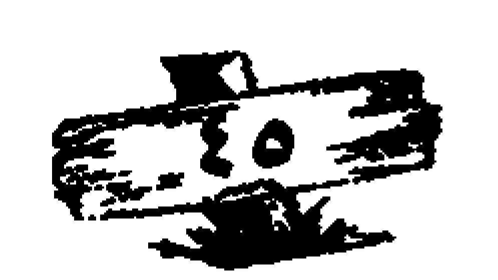


القيود التنظيمية	موضوع العمل:
ـ أحد البنوك لديه نظام كمبيوتر يقوم بإدارة البيانات، وكان هذا النظام يصيبه العطل كل شهر، وفي كل شهر كان يتم الاتصال بطاقم متخصص من المبرمجين والمحلِّلين فيأتون مسرعين فزعين من نومهم في الليل لتشخيص العلة، وكانوا دائماً ما ينجحون في إعادة تشغيل الجهاز وإنقاذ ما يحتويه من البيانات في الوقت المناسب، وهذا ما يجعلهم أبطالاً في نظر البنك.. وعندما سئل مدير الدائرة لِمَ لا يقوم بإصلاح الخلل بصفة دائمة، فما كان منه إلا أن نظر باستغراب واستفهام وقال: «**من الواضح أنكم لا تعلمون شيئاً عن طبيعة عملنا، إن عملنا هو إطفاء الحرائق**»!.	**تابع/ مثال**
للتحقق فيما إذا كنت تتعامل مع نموذج (تحويل الأعباء) فاسأل نفسك ما يلي: ـ هل وضعنا أيدينا على المشكلة الحقيقية أو أن ما نواجهه هو عارض من أعراض المشكلة؟ ـ هل تؤدي أفعالنا إلى تحويل الاهتمام بعيداً عن الحلول الجذرية؟ ـ هل يحصل الأفراد في المؤسسة على مكانة (البطل) بصفة منتظمة؟ ـ هل سمعت هذه الاحتجاجات: «هذا الأسلوب لا يزال ناجحاً حتى الآن، فلمَ إذن نقلق لما يمكن أن يحدث في المستقبل؟» أو «أنت تعمل من الحبة قبة».	**التعرف على النموذج الأصلي**



موضوع العمل:	القيود التنظيمية
استراتيجيات التعامل مع نقل الأعباء	● تعرّف على الأعراض الجانبية للمشكلة. ● حدّد جميع الحلول التي استخدمت سابقاً لمواجهة تلك الأعراض. ● تعرّف على طريقة الحل المنهجي للمشكلة على المدى الطويل. ● اشرح الأهداف أو الرؤية البعيدة المدى لتنفيذ الحل للمعنيين. ● قلِّص اعتمادك على الحلول القصيرة المدى التي استطعت التعرُّف عليها، وحاذر من استبدالها بأخرى مماثلة.





النموذج الأصلي الخامس: حدود النجاح

التخطيط لحدود النمو	موضوع العمل:
عملية تقوم على الدفع الذاتي لتسريع النمو أو التوسع لمرحلة ما، ثم يبدأ هذا النمو في التباطؤ، إلى أن يصل إلى مرحلة التوقف أو ربما يعكس نفسه ويبدأ في تسريع التقليص إلى حد الانهيار. مرحلة النمو هذه سببتها عملية تغذية من قدرات مميزة أو إيجابيات فريدة، أما التباطؤ فإنه ينتج عن عملية توازن وقد تكون على شكل قيود على المورد أو على شكل ردّة فعل معينة للنمو تأتي من الخارج أو من داخل المؤسسة.	**الوصف**
• تقوم بتطبيق برنامج لتحسين الجودة، وتشكِّل فريقاً خاصاً لذلك، ويتم تدريب كل فرد على أساليب حل المشاكل وضبط المسائل الإحصائية. في السنة الأولى يسير كل شيء على ما يرام، ويتمكن الفريق من إيجاد مئات الطرق لتحسين الجودة وتخفيض التكاليف، وفي السنة التالية تكون قد استنفدت الوسائل الأكثر سهولة، والتحسين التالي يصبح أكثر صعوبة، لأنك وصلت إلى الحدود القصوى من النجاح، ولا يمكنك مواصلة إدخال التحسينات باستخدام نفس الطرق القديمة.	**مثال**



موضوع العمل:	التخطيط لحدود النمو
التعرف على النموذج	لتتأكد من أنك تتعامل مع نموذج (حدود النجاح) اسأل نفسك الأسئلة التالية: • هل يمكن أن تسبب محدودية الموارد تقييداً للنمو أو التوسع؟ • هل وجدت نفسك يوماً تفكر أنه رغم عملك بجهد أكبر فإن الأمور تظل على حالها؟
استراتيجيات التعامل مع (حدود النجاح)	• تعرّف على الطريقة التي تعزز النمو. • تحقَّق من نسبة النمو لديك، وبالتالي الحد الذي سوف يتعدّى القدرة الحالية. • تعرَّف على الحدود المحتملة للمواد والقدرات بفحص الأصناف التالية: ■ القدرة المالية: معامل جديدة، استثمار رأسمالي.. إلخ. ■ الأنظمة الإعلامية. ■ الموظفون. ■ الخبرة الإدارية. • قرّر الطريقة التي ستتعامل بها مع كل من هذه الحدود التي تمكنت من التعرف عليها والوقت الذي يحتاجه كل من التغييرات المطلوبة. • أوجد التوازن المطلوب بين النمو المتوقع والحدود المتاحة للموارد أو القدرات. • أعد النظر في استراتيجية النمو لديك، وهنا يذكرنا دانييل كيم «يمكن أن تلام الشركات إلى حد كبير بسبب تركيزها على منع الفشل لدرجة إهمالها التخطيط المناسب للتعامل مع النجاح».



موضوع العمل:	توزيع الموارد
الوصف	فرد، أو مجموعة أو مشروع أو أكثر يتنافسون على نفس الموارد، والذي يحصل على موارد أكثر أو دعم أكثر تزيد لديه احتمالات النجاح، ونتيجة لذلك النجاح فإنه قد يتمكن من الحصول على مزيد من الموارد في المستقبل وهكذا. في ذات الوقت الأفراد والجماعات والمشاريع التي تتحصّل على موارد أقل تكون احتمالات الفشل لديها أكبر، ونتيجة لذلك فإنها تحصل على موارد أقل في المستقبل، بمعنى آخر فالنجاح يولد النجاح.
مثال	● هناك مثل معروف لما يمكن أن يحدث من تصادم بين البيت والعمل، إنك تعمل الساعات الطوال لتكون ناجحاً والحصول على مزيد من المال لتمكين أسرتك من الاستمتاع بحياة أفضل، ونتيجة للساعات الطويلة التي تقضيها في العمل ولإخلاصك يقدِّر المسؤولون ذلك، فتحصل على ترقية أو علاوة في الراتب، ويمتدحك رئيسك والفريق الذين يعملون معك ويشعرون بالسعادة لنجاحك في تحقيق هدفك.. ولكن كلما طالت الساعات التي تقضيها في العمل كلما زادت المشاكل التي تواجهك في البيت، فالزوجة والأولاد يتذمَّرون من غيابك المتكرر، ولكي تتجنّب وضعك هذا فإنك تأخذ المزيد من المهمات التي تجعلك تقضي أوقاتاً أطول في



تابع/ مثال	العمل مما سيزيد من الضغوطات التي تواجهها في البيت وتجعلك تحاول الهرب أكثر وأكثر. ● تكتب روايتك الأولى وتسير المبيعات على ما يرام ثم يقوم مذيع مشهور باختيار قصتك على أنها القصة المفضلة لديه، وفجأة تتضاعف المبيعات، ويطالب أصحاب المكتبات بزيادة النسخ ويكدسون أكواماً من النسخ على الأرفف البارزة في مكتباتهم، فتقفز المبيعات ثانية أكثر من السابق، ثم يأتيك الناشر يوماً مع صورة إعلانية كبيرة لك يظهر الكتاب ويظهر مع صورة المذيع المشهور فترتفع نسبة المبيعات مرة ثالثة، ولا يتمكّن الناشر لكتابك من طبع ما يكفي من النسخ لتلبية الطلب.. ويزداد التهافت على كتابك، وحينها يبدي الناشر الاستعداد لدفع مبلغ كبير كمقدم على كتابك القادم الذي لم يرَ النور بعد. فالنجاح يولد النجاح.
التعرف على النموذج	لكي تستطيع أن تقرر فيما إذا كنت تتعامل مع نموذج (النجاح للناجحين)، اطرح على نفسك الأسئلة التالية: ● هل هناك نشاط أو مجموعة أو فرد معين يعمل بشكل جيد أما الآخرون فهم يعانون؟ ● هل النظام قائم على السماح لواحد فقط بأن يكون هو «الفائز»؟
استراتيجيات التعامل مع (النجاح للناجحين)	● تحديد ما إذا كانت الموارد تتيح لواحد أن يأخذ كل الموارد. ● اجعل الناس أو المجموعات أو المشاريع لديك تعمل بتنسيق وتعاون بدلاً من أن يعملوا كمتنافسين. ● وضّح الأهداف التي تجعل النجاح يتجاوز الأفراد ويرتبط بالمجموعات.

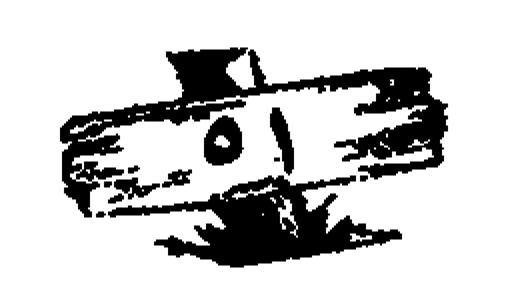


النموذج الأصلي السابع: الأهداف الضائعة

موضوع العمل:	**التركيز على الأهداف والغايات**
الوصف	العديد من الضغوطات المختلفة ـ كمستويات الإنتاج، وإجراءات ترشيد الإنفاق، والمساهمين، وغيرها ـ قد تبعد اهتمام الفرد أو الجماعة عما يحاولون تحقيقه، مما يقود إلى بروز نموذج **(الأهداف الضائعة)**، حيث يقلُّ التركيز على الأمور المهمة حقاً وينخفض الأداء.
أمثلة	● يستخدم سنج مثل المصنع ذي التقنية العالية الذي فقد حصَّته من السوق بالرغم من أنه ينتج نوعية جيدة ويجري عليها التحسينات باستمرار. لقد ركّزت تلك الشركة جهوداً كبيرة على عمليات التطوير مما لم يمكّنها من السيطرة على الإنتاج بوضع جداول محددة، وعندما أبلغ صاحب المصنع بأن زبائنه غير راضين عن التأخير الذي يحصل في التسليم وأنهم يتحوَّلون إلى منافسيه قامت شركته بتمديد مواعيد التسليم بدلاً من وضع الحلول المناسبة، ونتيجة لذلك فقد تحوّل الزبائن عنهم إلى منافسيهم بأعداد كبيرة.
التعرف على النموذج	للتأكد فيما إذا كنت تتعامل مع نموذج (الأهداف الضائعة) اسأل نفسك الأسئلة التالية: ● هل تعاني أهدافك ومستويات عملك من التآكل؟ ● هل ركزت على تحقيق أهداف أم ركزت على إيجاد حلول قصيرة الأمد لتخفيف الأعراض المتعلقة بالمشاكل؟



موضوع العمل:	**التركيز على الأهداف والغايات**
تابع	● هل سبق أن قلت لأحد أو سمعت أحداً ما في شركتك يقول: (بإمكاننا التغاضي عن ذلك المستوى حتى تمرَّ هذه الأزمة).
استراتيجيات التعامل مع (الأهداف الضائعة)	● حدّد الإجراءات التي أثّرت على الأداء وتذبذب المستوى أحياناً أو باستمرار. ● حدّد وجود أي أهداف تتعارض مع الأهداف الرئيسية على سبيل المثال: محاولات تخفيض التكاليف قد تتعارض ضمنياً مع الأهداف المعلنة للجودة. ● تحقّق من مدى اختلاف الواقع عن الأهداف المعلَنة. ● تأكّد فيما إذا كانت المعايير تمّ تخفيض مستواها لتتطابق مع الحاجات قصيرة الأمد. ● اربط بين أهدافك والمعايير الخارجية مثل مستوى أداء الشركات المتميزة.



التخطيط الرأسمالي	موضوع العمل:
قد يصل النمو إلى حد أقصى، ويمكن إلغاء الحدود القصوى وتحقيق المزيد من النمو إذا زدنا رأس المال، ولكن لا يتم توفير رأس مال بل يتم تخفيض المستوى لاستيعاب المزيد من النمو، وتبدأ سلسلة تدني المستوى.	الوصف
● يعطي سنج المثل على شركة طيران People Express حيث وجدت نفسها غير قادرة على استيعاب الطلب المتزايد، وبدلاً من تخصيص المزيد من الموارد المتاحة للتدريب أو التباطؤ في النمو (عن طريق رفع أسعار التذاكر مثلاً) فقد حاولت الشركة أن يسبق نموها مشاكلها، وكانت النتيجة انخفاض مستوى الخدمات وزيادة حدة المنافسة مع ما صاحبها من هبوط الخدمات، وبغية مواجهة الضغط المستمر لجأت الشركة إلى تخفيض الاستثمار في الخدمات كحلٍ لمشكلتها، حتى وصل الحال بالزبائن إلى الابتعاد عن الشركة لسوء خدماتها.	مثال
لتتعرف عمّا إذا كنت تتعامل مع نموذج النمو وانخفاض الاستثمار فاسأل نفسك ما يلي: ١ ـ هل اتخذت قرارات الاستثمار كرد فعل على النمو بدلاً من كونها نتيجة للتخطيط للنمو؟ ٢ ـ هل تمّت القرارات المتعلقة بالاستثمار نتيجة للمشاكل المرتبطة بالنمو بدلاً من أن تكون قد اتخذت بناءً على تخطيط بعيد المدى؟	التعرف على النموذج



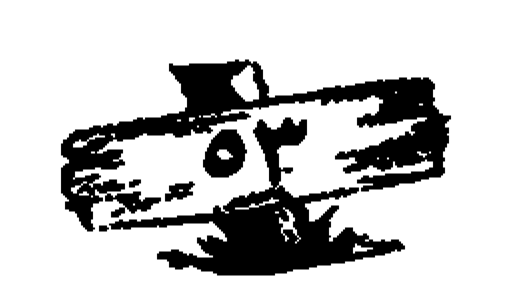
موضوع العمل:	التخطيط الرأسمالي
تابع	٣ ـ هل حدث أن سمعت مرّة في شركتك بالعذر التالي (يوماً ما سوف نكون قادة السوق ثانيةً، ولكن علينا الآن المحافظة على الموارد وليس التوسع في الاستثمار)؟
استراتيجيات التعامل مع النمو وانخفاض الاستثمار	١ ـ عليك أن تباشر ببناء القدرات قبل التوسع في النمو. ٢ ـ قلّل الفترة بين ضعف الأداء ومحاولات الحصول على المهارات الإضافية. ٣ ـ راجع فعالية مستويات الأداء الحالية قبل أن تستخدمها كقاعدة لتبني عليها القرارات الاستثمارية. ٤ ـ تجنّب الإيحاءات، فإذا أعلنت عن منتجٍ معين بأنه فاشل دون أن يكون لديك التقييم الكافي لذلك فسيصبح فاشلاً.

المصادر:

١ - **دانييل كيم وكولين لانون** (Applying Systems Archetypes).

٢ - **سنيجي** (The Fifth Discipline).

٣ - **دانييل كيم** (Systems Archetypes).





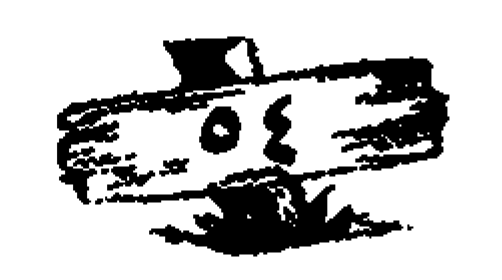
العوالم المصغرة

يستخدم سينج برامج الحاسب الآلي لإيجاد ما يدعوه (حقول التمرين) أو (معامل التعلُّم) والتي يستطيع الناس فيها أن يختبروا نماذجهم الذهنية والتعرُّف على ديناميكية النظم في جوٍّ خالٍ من المخاطرة.

إنّ تلك الألعاب الحاسوبية التي أطلق عليها «العوالم المصغَّرة» أو «العوالم المشبَّهة» تسمح للقادة الحاليين أو المستقبليين بالتدرُّب على إدارة الأعمال بنفس الطريقة التي يستخدمها الطيّارون عند استخدام المشبهات (أجهزة تدريب الطيران) للتدرب على المناورة دون أن يخشوا التحطم.

إنّ هذه البرامج المسماة «العوالم الصغيرة» أو «عوالم التشبيه» بعضها بالغ التقنية وشبه واقعية، فتتطور لديهم القدرة على ربط الأحداث أكثر بكثير مما يمكن تعليمه عن طريق شرح النماذج الأصلية نظرياً. يخرج اللاعبون من اللعبة وهم يحملون معهم الخبرة مع الفهم والوعي كما هو موضَّح تالياً:

ليست هناك إجابات صحيحة وغيرها خطأ، ولكن هناك أنواع مختلفة من الأفعال الممكنة، وكل منها سوف ينتج



النتائج المرغوبة، وكذلك تؤدي إلى نتائج جانبية غير محسوبة.

- ليس بالإمكان تقسيم النظام إلى أجزاء ثم إعادة تركيبه، فالنظم متكاملة وعليك أن تتعامل معها على هذا النحو، وليس تعاملاً جزئياً.
- السبب والنتيجة تكون في الغالب غير متقاربة في الزمن والمكان، ونتيجة لذلك فإن السبب الحقيقي لمشكلة ما قد لا يبدو جليّاً.
- معظم الحلول الواضحة قد لا تعمل بالمرة، وإذا أمكن العمل بها فإنها قد تساعد على تحسين الوضع في المدى القصير، ولكنها ستزيد الأحوال سوءاً على المدى البعيد.
- معظم المشاكل الواضحة كموضوع الجودة مقابل التكلفة قد لا تضطر أن تختار إحداها على حساب الأخرى، ويمكن خلال الوقت التمكن من تحقيق كليهما إذا تحلَّيت بالصبر.
- بينما يحب بعض الناس أن يضعوا اللوم على الآخرين للمصاعب التي يواجهونها فإن المشاكل في نظام ما غالباً ما يتسبّب بها الناس الذين بداخل النظام وليس مَن هُم خارج ذلك النظام.

هل لكل هذا فائدة؟

هذه الأفكار جميعها مفيدة بطبيعة الحال. فبإمكان المشاركين فهم أعمق للواقع المحيط بهم. ولكن ما الذي يمكن أن يتحقق من ورائها؟ وماذا يمكن أن يكون عليه الحال لو تمكنّا



من التعرُّف على تعقيدات العلاقات القائمة داخل مؤسستنا ومحيطها؟ وماذا عسانا أن نفعل بهذا الفهم الجديد؟ أن ندرك ونفهم الواقع ونحلِّل النموذج الأصلي وأن نفهم مشاكلنا بناءاً على فهمنا للتغيرات في النظام المعقَّد المحيط بنا أمر جميل ولكن ***هل سيعطينا ذلك القدرة لتغيير النظام والثقافة التي أوجدته؟ وكيف يتم تغيير النظام؟ هل هناك بيئة للتعلُّم مطلوب تواجدها قبل أن نتمكن من استخدام معرفتنا للنظام وللنماذج الذهنية؟***

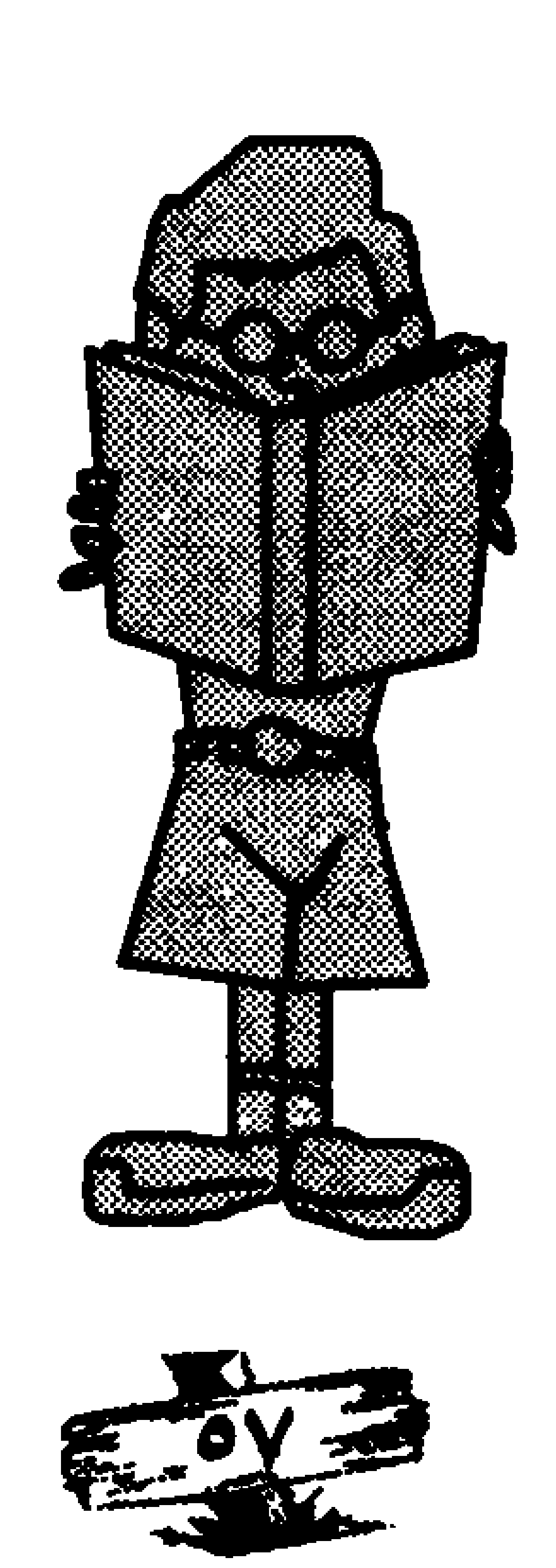
المجموعة الأخيرة من العلماء ترى أن هناك مثل هذه الثقافة وهم مصمِّمون على تعريفها في الفصل التالي.





الاتجاه الثالث
إيجاد بيئة التعلُّم

المفكِّر والمنظِّر الرئيسي لبيئات التعلُّم هو البروفسور إدجار شاين من MIT، الذي يُعرِّف بيئة التعلُّم بأنها تراكم ما تعلَّمنا من نجاحاتنا السابقة، وكذلك هي تسلسل من الافتراضات الأساسية.. تمّ اختراعه، أو اكتشافه أو تطويره على أيدي جماعة معينة تعلّمت أسلوب التأقلم مع مشاكلها، ونجح هذا الأسلوب بشكل كافٍ وسيتم تعليمه لأعضاء جدد في المنظمة على أنه الطريقة الصحيحة للتعامل مع المشاكل.



يقول شاين:

إن ثقافة المؤسسة مستقرة في المعتقدات الأساسية للمؤسسين وفي قيمهم وتقديراتهم ثم يتم تفصيلها وإدماجها بالمؤسسة عبر الزمن ومن خلال عدد منوّع من الميكانيكيات، مثل:

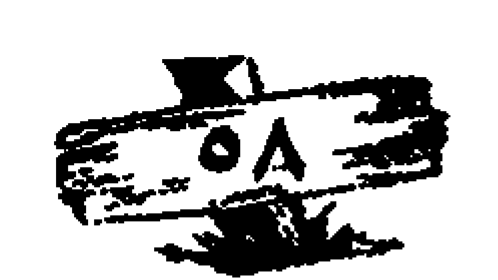
- *الأمور التي تهتم بها القيادة وما هي الأمور التي تقيسها وتراقبها باستمرار.*
- *رد فعل القيادات تجاه الأحداث المتشنجة وتجاه أزمات المؤسسة.*
- *المقاييس المستخدمة في التوظيف والاختيار والترقيات والتقاعد والاتصال والتحفيز.*
- *تصميم المؤسسة وهيكلها.*
- *الأنظمة والوسائل المطبقة لدى المؤسسة.*
- *تصميم المباني والواجهات.*
- *الروايات والأساطير والرموز.*
- *البيانات الرسمية لفلسفة المؤسسة وعقيدتها ودستورها.*

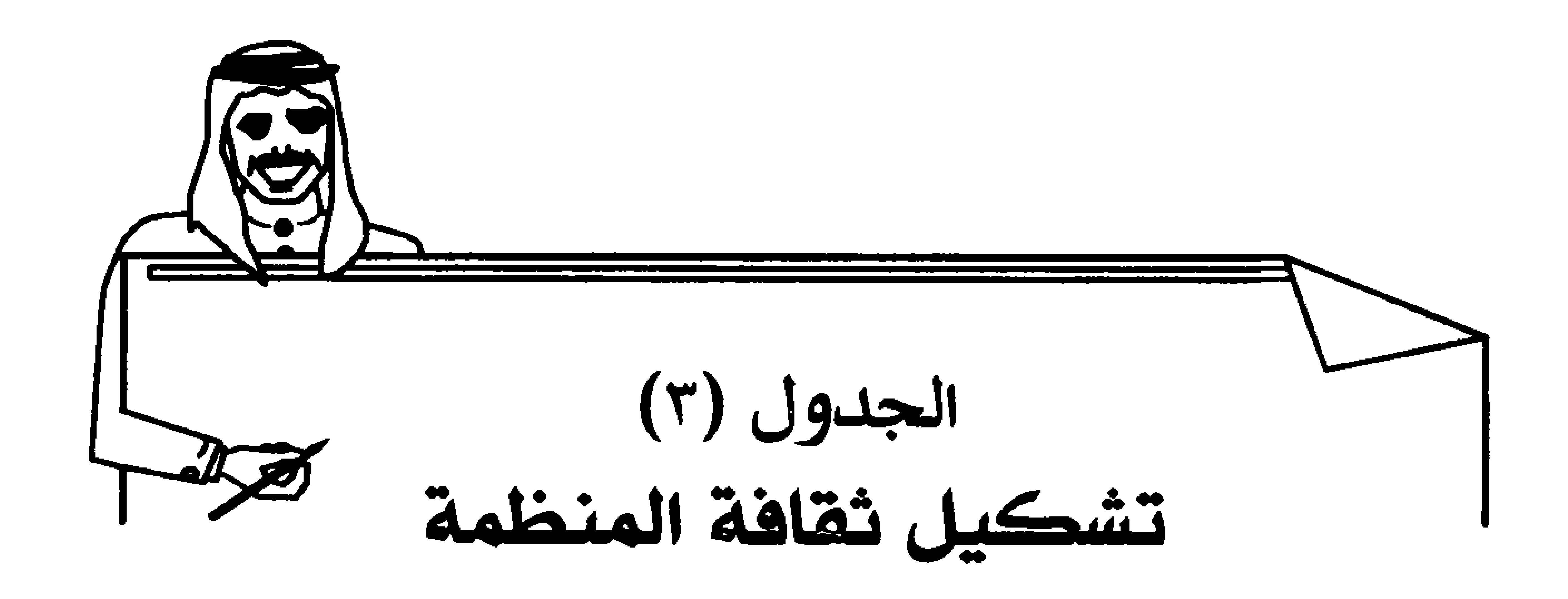
إذاً ما علاقة ثقافة المؤسسة بتعلُّم المؤسسة؟ وما أهمية نوع الثقافة التي تتبناها مؤسستك؟

يقول شاين:

إن الأوضاع الضرورية للتعلُّم لا تتوفر في معظم المؤسسات لأن ثقافتهم غير مناسبة وخاصة للتعلم طويل المدى.

الجدول رقم (٣) يوضح كيف تتشكل ثقافة أو بيئة المنظمة، أما الجدول رقم (٤) فيوضح كيف تختلف الثقافة التي تعمّق مفهوم التعلُّم عن تلك التي تكبح التعلُّم.

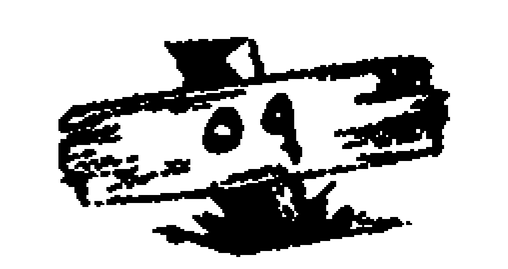




الجدول (٣)
تشكيل ثقافة المنظمة

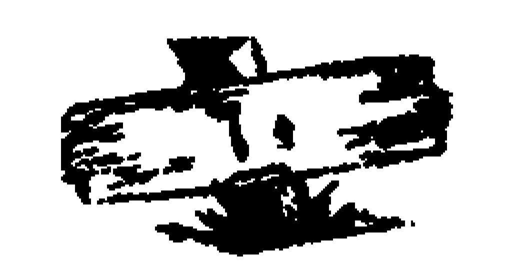
يقول شاين: الثقافة يمكن التفكير بها على أنها الطريقة التي بواسطتها استطاع أفراد المؤسسة ـ وخاصة مؤسسوها ـ فهم المسائل المهمة، مثل:

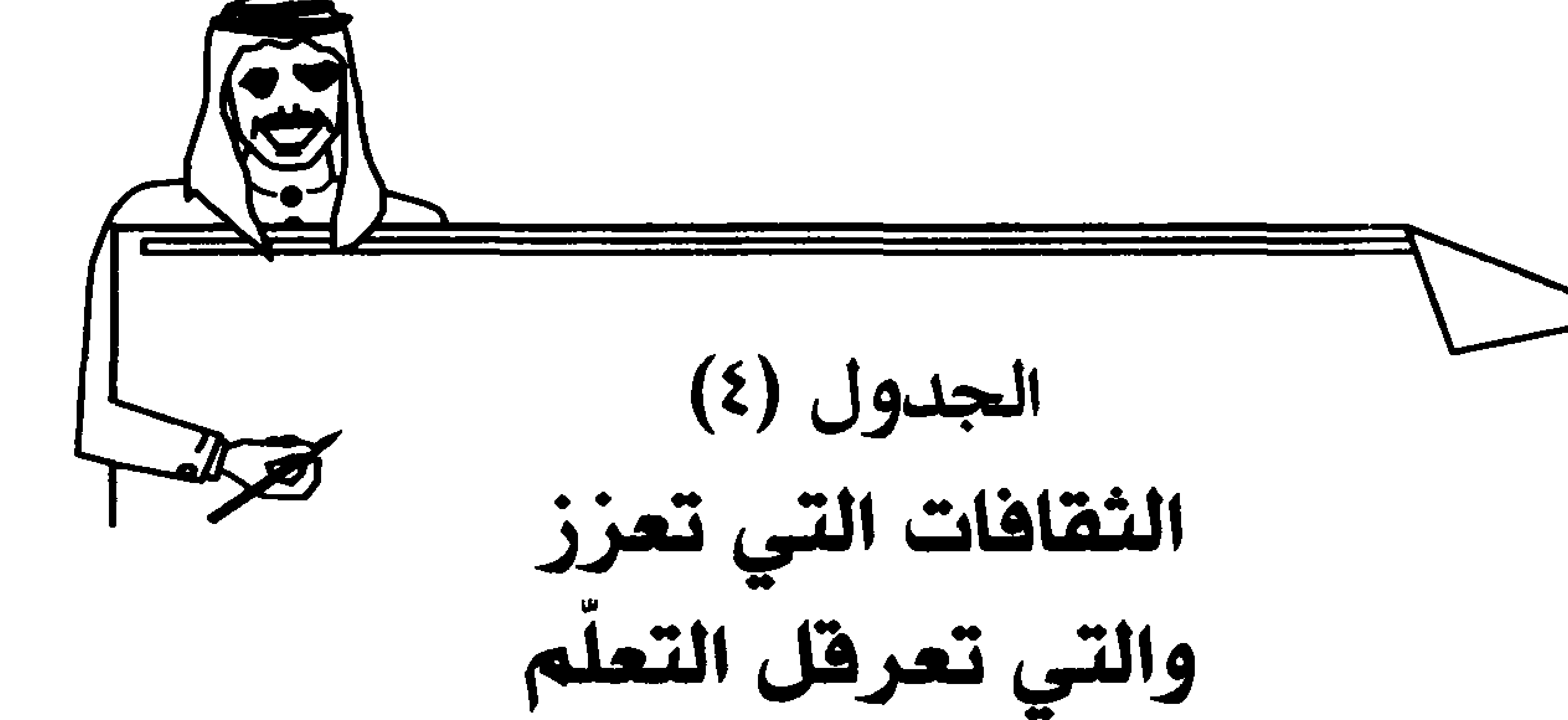
علاقة المؤسسة بمحيطها	• هل ترى المؤسسة نفسها بأنها مسيطرة أو مذعنة أو متوافقة أو تبحث عن تميز معين في محيطها؟
طبيعة النشاط الإنساني	• كيف يمكننا أن نعرف ما هو الحقيقي وما هو خلاف ذلك؟ • كيف تتقرّر الحقيقة بشكل نهائي في العالمين المادي والاجتماعي؟ هل بالاختبار العملي أو بالاعتماد على الحكمة أو بالإجماع الاجتماعي؟
طبيعة الوقت	• ما هي طبيعة تكيُّفنا بخصوص الماضي والحاضر والمستقبل؟ • ما هي وحدات الوقت الهامة لقياس تصرفاتنا وأدائنا؟



الطبيعة الإنسانية	● هل البشر جيِّدون بالأساس أو محايدون أو شريرون؟ ● هل تصرفاتنا فطرية أم مكتسَبة؟
طبيعة العلاقات الإنسانية	● ما هي الطريقة الصحيحة للناس ليكوِّنوا علاقات مع بعضهم وتوزيع الأدوار؟ ● هل الحياة تنافسية أم تعاونية؟ ● هل الطريقة المثلى في تنظيم المجتمع أن تكون على أساس الفردية أو الجماعية؟ ● هل أفضل نظام للسلطة هو النظام الأوتوقراطي الأبوي أو الجماعي المتشارك؟
التجانس مقابل التنوع	● هل يفضل أن تكون المجموعة ذات تنوع كبير أو أن تكون متجانسة؟ ● هل ينبغي تشجيع أفراد مجموعة ما على التجديد والتحسين أم الالتزام والانسجام؟

المصدر: إدجار شاين «ثقافة المؤسسة» الناشر السايكولوجي الأمريكي، فبراير ١٩٩٠، صفحة ١١٤.





الجدول (٤)
الثقافات التي تعزز والتي تعرقل التعلّم

الثقافة التي تعزّز التعلُّم	الثقافة التي تكبح التعلُّم
• **توازن بين مصالح كافة المساهمين:** القيادة توازن مصالح الجميع: العملاء، الموظفين، الموردين، المجتمع، وحمَلَة الأسهم. ليست هناك أي سيطرة من أي مجموعة على تفكير الإدارة لأن الجميع يدرك أن أي واحد من تلك المجموعات من شأن تصرفه أن يبطىء ويخرب المؤسسة.	• **تفرّق بين المسائل الشاقة واللينة:** تعطى المهمات الأولوية على العلاقات، وتفرق الإدارة بين الأمور الصعبة والسهلة وتعتبر الصعبة هي الأهم. القيادة توجه الاهتمام إلى الأمور الصعبة: البيانات، الأموال، الأساسيات، الرواتب، الإنتاج، المنافسة، الهيكلية... وهكذا. فالكل يقدم خدمة تليين أمور الناس وعلاقاتهم، ولكن العلم الحقيقي للإدارة ينظر إليه على أنه يمكن قياسه، وتنظر الإدارة للناس على أنهم مورد مثل رأس المال والمواد الخام.



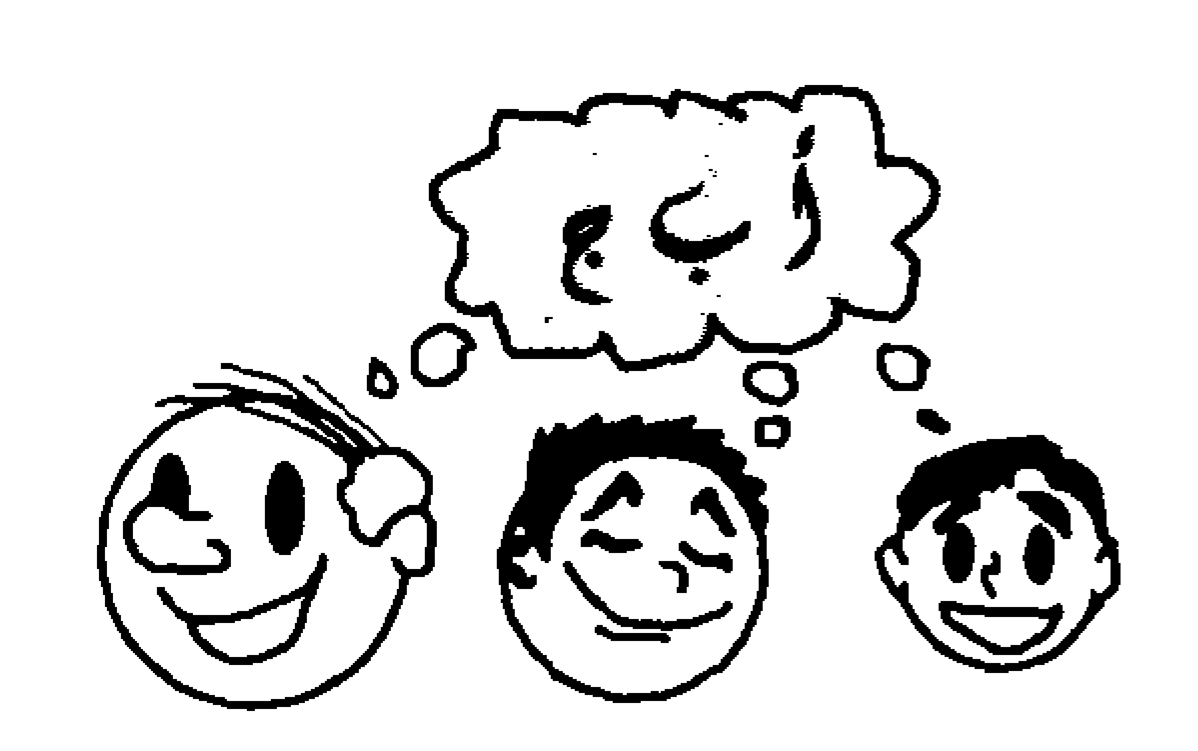
• **تركز على الناس أكثر من الأنظمة** فالقياديون والمدراء يؤمنون بأن الأفراد يمكن أن يتعلّموا. يلاحظ شاين أن «المسألة تحتاج قدراً كبيراً من المثالية حول الطبيعة الإنسانية القادرة على إيجاد ثقافة تعليمية» وأن هذه المثالية موجودة بكل مقاييسها.	• **تركز على النظم وليس الناس:** القياديون والمدراء هم مهندسون ومدراء فنيون تشغل أوقاتهم عمليات إيجاد وصيانة النظم الخالية من الضعف والأخطاء البشرية، والنظرية الأساسية في الثقافة تقوم على استبعاد الناس عن النظم بدلاً من إلحاقهم بها.
• **تجعل الناس يؤمنون أن باستطاعتهم تغيير البيئة فالناس** يؤمنون بأن لديهم القدرة على تغيير محيطهم، ويمكنهم بالتالي التحكم بمصيرهم. ويعدُّ هذا افتراضاً ضرورياً للتعلم، يقول شاين: «إذا آمنا بأن العالم من حولنا لا يمكن تغييره إذاً ما الحكمة من التعلُم لأجل التعلُم؟ إذاً اهدأ وافعل ما تستطيع من أجل مستقبلك».	• **تسمح للناس بالتغير فقط عندما يتوجب عليهم ذلك:** الأفراد يتعاملون بأسلوب ردود أفعال أكثر من صنع الأفعال. فهم يتغيرون فقط عند مواجهة تهديدات خارجية، ويركزون على حل المعضلات أكثر من تركيزهم على إيجاد أفكار جديدة.
• **تخصص وقت للتعلم:** تمضية بعض الوقت في التسلية ليس فقط مسموحاً به بل مرغوب به أيضاً، ويمكن استغلال ذلك الوقت بالتعلُم.	• **العمل السريع:** فالمؤسسة مشغولة بحل المشاكل الآنية المستعجلة ولا يوجد أي وقت حر.

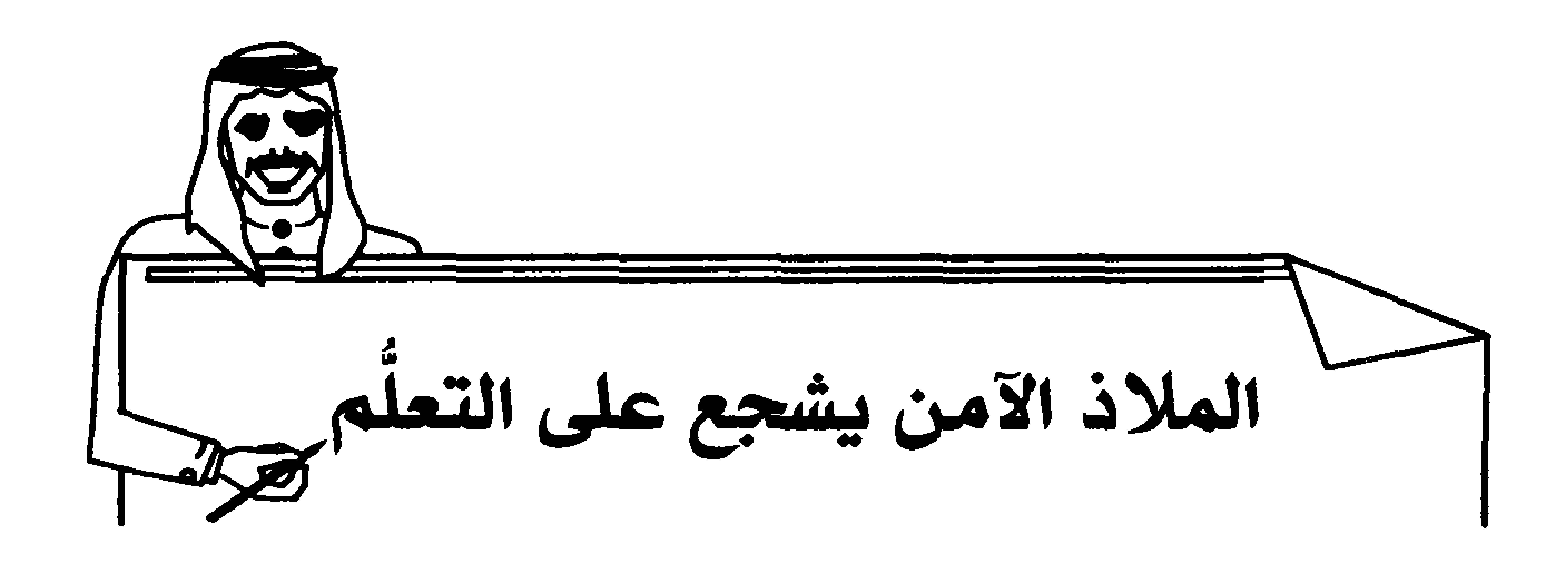


• **تنظر للمشاكل بشمولية:** أفراد المؤسسة يتمتعون بإيمان مشترك بأن الأحداث الاقتصادية والسياسية والثقافة الاجتماعية كلها مترابطة وهناك التزام مشترك نحو التعليم والتفكير بشكل منهجي.	• **تجزئة المشاكل:** تحدد أدوار العمل والمهمات حسب الإدارات، يؤمن الناس أن أفضل وسيلة لحل المشاكل تكمن في تقسيم المشكلة إلى جزيئات، وتدرس كل منها على حدة ثم يتم إعادة تركيب أجزائها مرة ثانية.
• **تشجع على الاتصال المفتوح:** فلدى المدراء والموظفين التزام مشترك نحو الاتصال المكثّف، فقد صرفت المؤسسة بعض الوقت في مساعدة الناس على تطوير مصطلحات مشتركة متعارف عليها، ولدى الناس التزام مشترك لقول الحقيقة.	• **تقيد انتشار المعلومات:** ويفترض أن للمدراء حقاً مقصوراً عليهم للوصول إلى المعلومات، فهو حق مقدَّس ومميَّز، وتبقى المعلومات المالية وخلافها بعيدة عن الآخرين. الوصول إلى المعلومات يدل على القوة. فيحتفظ هؤلاء بالمعلومات لأنفسهم ويضعون سياجاً حول مراكز قوتهم وأحياناً يكذبون ليزيدوا مكانتهم.
• **تؤمن بعمل الفريق:** الاعتقاد بأن الثقة وعمل الفريق والتنسيق والتعاون ضرورية لتحقيق النجاح، ولا يتم التركيز على المنافسة الفردية.	• **تؤمن بالمنافسة الفردية:** المنافسة الفردية هي الحالة الطبيعية والمسار الصحيح للقوة والمركز، فالفرد الذي يحل المشاكل هو البطل، عمل الفريق ينظر إليه كضرورة عملية ولكنه ليس بالأمر الأساسي.

● **يمكن الاتصال بالقيادات:** تعترف القيادات بجهلها وأخطائها، القائد يتصرف كالمعلم والمرشد، وكحارس للتغيير أكثر من كونه صانع قرار موهوب.	● **لها قيادة مسيطرة:** يفترض على كل من القيادات وأتباعهم أن يعرفوا بأن القادة مهمتهم السيطرة والضبط، ولا يسمح للقادة بذكر أخطائهم.

المصادر: إدجار شاين «الثقافة المؤسسية والإدارية كمعزز أو رادع للتعلُّم المؤسسي» مجلة MIT حول (المنظمة المتعلِّمة) (١٩ مايو ١٩٩٤) صفحة (٧).



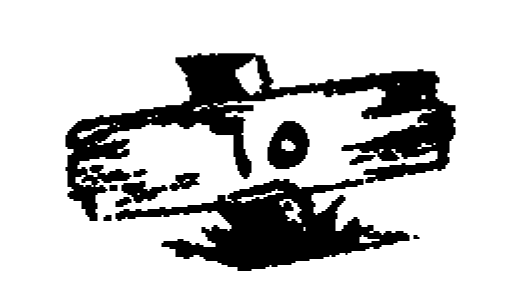


الملاذ الآمن يشجع على التعلُّم

إن فكرة إيجاد الملاذ الآمن للتعلُّم ليست جديدة. فإننا غالباً ما نصنع أنواعاً من الحماية لنجعل الإقبال على التعلُّم محبَّباً.

يضرب شاين مثلاً لذلك في تعليم الطفل كيف يعبر الشارع بأمان، إذ يقول:

«نمسك بيد الطفل عندما نعبر الشارع، أو نعلّمه السلوك والطريقة الأمثل والأكثر أماناً، كأن ينظر في الاتجاهين قبل عبوره للشارع. وبذلك فنحن نهيىء له المسلك الذي يتزوّد منه ونوجّهه ببعض الخطوات الأولية كي يبدأ منها في رحلته المحفوفة بالخطر، حيث إننا نقدم له التشجيع والدعم والتدريب، فنقول له مثلاً: إذا نظرت إلى جهتي الشارع وأصغيت سمعك للسيارات المارّة فسوف تعرف متى تعبر بصورة آمنة».



ويقترح شاين أن نجد الملاذ الآمن نفسياً في المؤسسة لتشجيع التعليم، وقد تكون هذه الملاذات **«أنظمة موازية»** تتواجد داخل المؤسسة أو قريباً منها.

وفي هذه الأجواء الآمنة تتوفر للنَّاس:

١ ـ فرص التدريب والتمرين.

٢ ـ الدعم والتشجيع للتغلُّب على الخوف والخجل الذي يصاحب ارتكاب الأخطاء.

٣ ـ التدريب والمكافآت على الجهود التي تُبذل للتصرفات الصحيحة.

٤ ـ حوافز وميزات للإبداع في التفكير والابتكار.

في المؤسسات الموازية:

- يتعرّف المتدربون على الأفكار الجديدة من المدربين الأكاديميين والمستشارين والمعلمين.
- وتتاح لهم الفرصة للتجربة واختبار المفاهيم الجديدة في جو يخلو من تحمُّل نتيجة المخاطرة.
- وتتمكن المؤسسة الموازية من استعمال الأساليب الجديدة مثل فكرة سنج عن (العالم المصغَّر).

.. باختصار، فإن كافة الأشياء التي يرغب معلّمونا أن يفعلوها يمكِّنهم عملها في عالم مصطنع، وذلك خارج المؤسسة.. ويتم وضع النظام الموازي قريباً من قمة المؤسسة، وهذا يمكّنها من مقاومة الهجوم المحتمل على هذا التغيير الجديد..

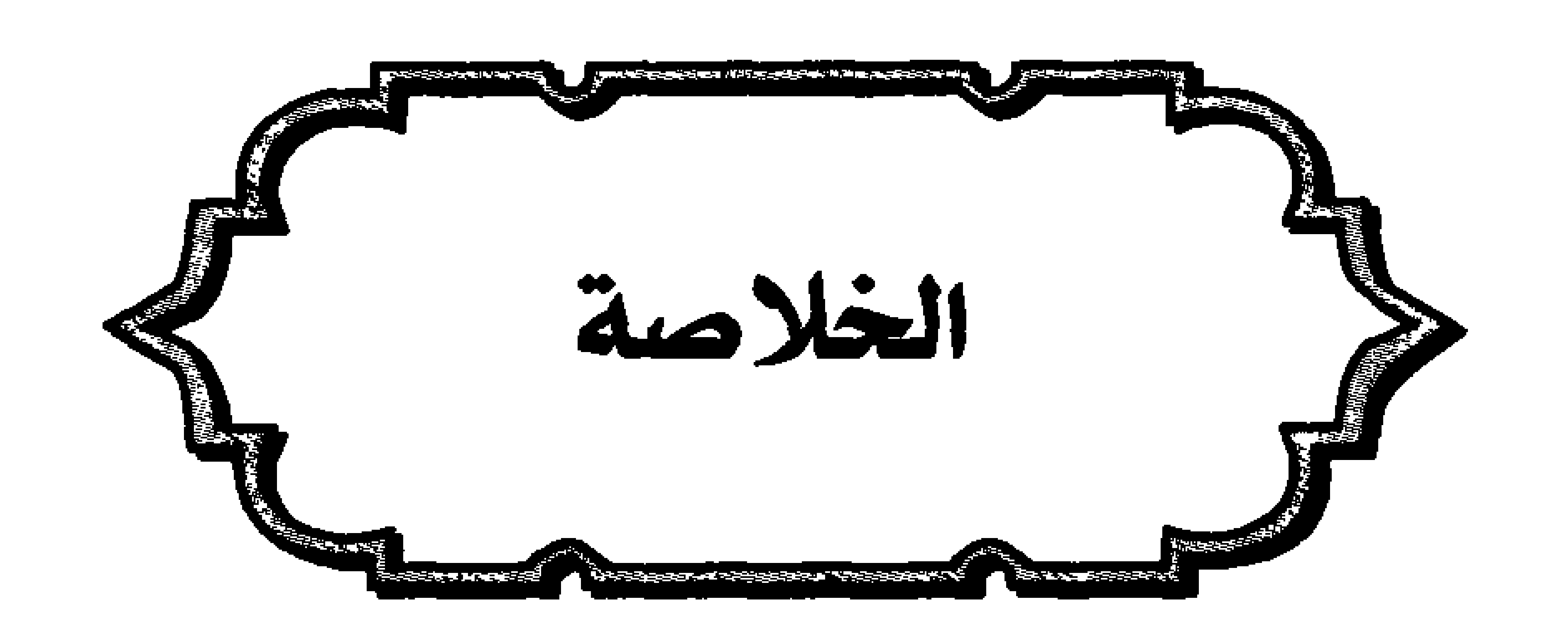


يرى شاين في المسؤولين الرئيسيين على أنهم المتدربون الأساسيون، ويكون للنظام الموازي مجموعة تحيط بأولئك المسؤولين، وعلى المعلِّمين بطبيعة الحال يقع عبء تقديم النصح لهذه المجموعة الرئيسية.

وترتبط هذه المجموعة بشبكات متكاملة من الاستشاريين ومراكز البحث، وهكذا تتشكل بيئة رئيسية للتعلُّم.







الخلاصة

على المؤسسة الانتفاع من استعداد موظَّفيها وقدراتهم على التعلُّم كي تتمكن من التفوُّق.

التعلُّم الحقيقي يتطلّب السعي للحصول على كلٍّ من المعارف المتعلقة بالسبب والمهارات المتعلِّقة بالكيف.

التعلُّم الأكثر أهمية يحدث عند ممارسة العمل وليس في غرفة الدرس.

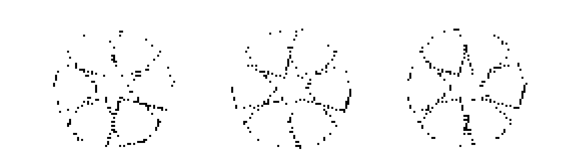
أكثر أنواع التعلُّم أثراً هو التعلُّم في بيئة مشاركة جماعية وليس التعلُّم الفردي السماعي والقرائي.

أهم الأمور التي يلزم للنَّاس تعلُّمها ليست اللوائح والسياسات والوسائل التي تطبقها المؤسسة، إنما الأمور الأخرى التي تكون ذات طبيعة ضمنية غير معلَن عنها مثل: الفراسة وحصافة التفكير والقياس والتقدير والتعمُّق والإحساس العام التي تتأتى من خلال النشاط اليومي.

النماذج الفكرية هي تصورات مختزنة في العقل عن طبيعة عمل العالم وقد تشكلت عبر تجاربنا وخبراتنا وتشكل وتفسر لنا الخبرات والتجارب.



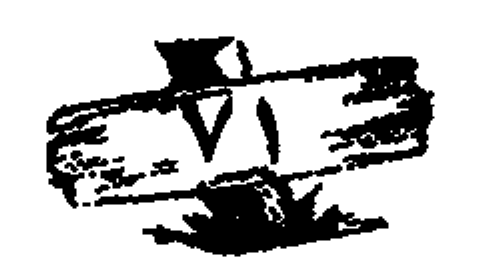
- يحدث التعلُّم عندما يقوم الناس في المنظمة بفحص واختبار وتحدّي النماذج الذهنية لأنفسهم وللآخرين.
- المهارة في التأمل والتقييم تساعد الناس على إبطاء سرعة التفكير، وتعينهم بالتالي على أن يكونوا أكثر وعياً بنماذجهم الذهنية.
- مهارة الاتصال تساعد الناس على أن يكونوا أكثر انفتاحاً في الحديث عن الفرضيات الدافعة لأعمالهم وتشجيع الآخرين على الحديث عن أفكارهم.
- العجز الرئيسي في التعلُّم عند معظم الناس يكمن في عدم قدرتهم على رؤية المعلومة والفعل والنتيجة على أنها كلها تشكل حلقة سببية في هذا العالم.
- هناك عدد قليل من النماذج الأصلية أو نماذج السلوك يمكنها أن توضح الكثير عن المشاكل التي يسببها الناس لأنفسهم ولمؤسساتهم نتيجة فشلهم في التفكير بصورة منهجية..
- يمكن استخدام المشبهات المستعملة في الحاسب الآلي لكي تبين الحلقات الأكثر تعقيداً في السببية ولتساعد الناس على اكتساب فهم أكبر حول ترابط الأشياء.
- معظم المؤسسات اليوم عندها ثقافة تكبح التعلّم.. لذلك وجب إنشاء مؤسسات موازية داخل المنظمة وقريبة من قيادتها لكي يتحقق التعلُّم الحقيقي.





إذا أحببت قراءة المزيد

- Angehrn, Albert A., and Jean Francois Manzone. «A High-Tech Spin on Organizational Learning». Chief Executive (April 1996): 66-67.
- Argyris, Chris «Education for Leading-Learning». Organizational Dynamics (Winter 1993): 5-17.
- Argyris, Chris «Good Communication That Blocks Learning». Harvard Business Review (July-August 1994): 77-85.
- Argyris, Chris «Teaching Smart People How to Learn». Harvard Business Review (may - june 1991): 99 -109.
- Beer, Michael, and Russell A. Eisenstat. «Developping an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning». Human Relations 49, no.5 (1996): 597-619.
- Bennett, Joan Kremer, and Michael J.O'Brien. «The Twelve Building Blocks of the Learning Organization». Training (June 1994): 41-49.
- Benson, Tracy E. «Learning Organization: Heading toward Places Unimaginable». Industry Week (January 4, 1993): 35-78.



- Brown, John Seely, and Paul Duguid. «Organizational Learning and Communities- of- Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation». Organization Science 2 (February 1991): 40-57.
- Calvert, Gene, Sandra Mobley, and Lisa Marshall. «Grasping The Learning Organization». Training and Development (June 1994): 39-43.
- DiBella, Anthony J., Edwin C. Nevis, and Janet Gould. «Understanding Organizational Learning Capability». Journal of Management Studies 33 (May 1996): 361-370.
- Dumaine, Brian. «Mr. Learning Organization». Fortune (October 17, 1994): 147-157.
- Fiol, C. Marlene, and Marjorie A. Lyles. «Organizational Learning». Academy of Management Review 10, no.4 (1985): 803-813.
- Forrester, Jay W. «Learning through Systems Dynamics as Preparation for the Twenty-First Century». Keynote address at the Systems Thinking and Dynamic Modeling Conference for k-12 Education, Concord Academy, Concord, Mass (June 1994): 27-29.
- Gephart, Martha A. «Learning Organization Com Alive». Training and Development (December 1996): 35-45.
- Hirsch, Marcie Schorr. «Learning Organizations: The Latest Management Craze». Working Woman (June 1995): 21-22.
- Huber, George P. «Organizations Learning: The Contributing Processes and The Literatures». Organization Science 2 (February 1991): 88-115.



- Iacovini, John. «The Human Side of Organization Change». Training and Development (January 1993): 65-68.
- Isaacs, William N. «Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning». Organizational Dynamics (Autumn 1993): 24-39.
- Keys, J. Bernerd, Robert M. Fulmer, and Stephen A.Stumpf. «Microworlds and Simuworlds: Practice Fields for the Learning Organization». Organizational Dynamics (Spring 1996): 36-49.
- Kiechel, Walter, III. «The Organization That Learns». Fortune (March 20, 1990): 133-136.
- Kim, Danyiel H. «The Link between Individual and Organizational Learning». Sloan Management Review (Fall 1993): 37-50.
- Kim, Daniel H. Systems Archetypes II. Cambridge, Mass.: Pegasus Communication, 1994.
- Kim, Daniel H., and Colleen Lannon. Applying Systems Archetypes. Cambridge, Mass.: Pegasus Communications, 1997.
- Levitt, Barbara, and James G. March. «Organizational Learning». Annual Review of Sociology 14 (1998): 319-340.
- Lipshitz, Raanan. «Building Learning Organizations». Journal of Applied Behavioral Science 32 (September 1,1996): 292-302.
- March, James G. «Exploration and Exploitation in Organizational Learning». Organization Science 2 (February 1991): 71-87.



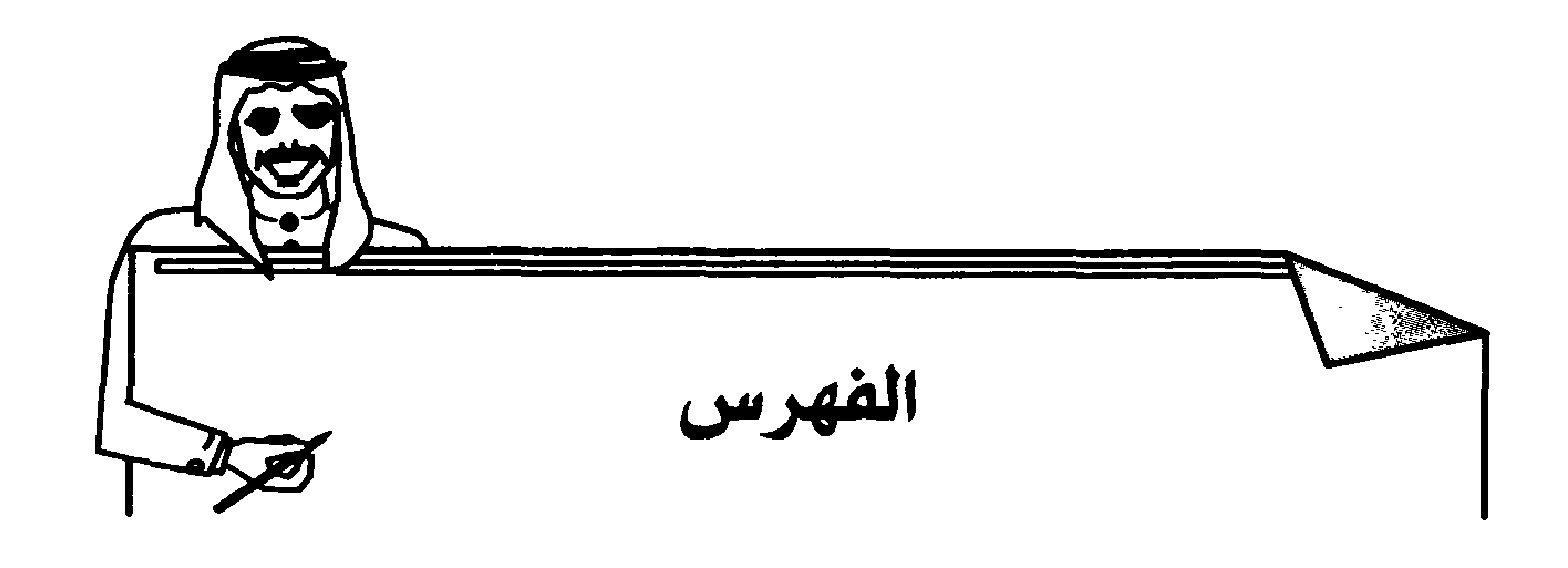
- McGill, Michael, and John, W. Slocum, Jr. «Unlearning the Organization». Organizational Dynamics (Autumn 1993): 67-79.
- Micklethwait, John, and Adrian Wooldridge. The Witch Doctors. New York: Times Books, 1996.
- Miller, Danny. «A Preliminary Typology of Organizational Learning: Sunthesizing the Literature». Journal of Management 22, no.3 (1996): 485-505.
- Nevis, Edwain C., Anthony J. Dipella, and Janet M.Gould. «Understanding Organization as Learning Systems». Sloan Management Review (Winter 1995): 73-85.
- Nicolini, Davide, and Martin B.Meznar «The Social Construction Organizational Learning». Human Relations 48, no.7 (1995): 727-746.
- Nonaka, Ikujiro. «The Knowledge-Creating Company». Harvard Business Review 69, no.6 (1991): 96-104.
- Pennar, Karen, «How Many Smarts Do You Have?», Business week (September 16, 1996): 104 - 108.
- Stata, Ray. «Organization Learning: The Key to Management Innovation». Sloan Management Review (Spring 1989): 63-74.
- Stuller, Jay. «The Guru Game». Across the Board (December 1992): 21-23.
- Ulrich, Dave, Todd Jich, and Mary Ann Von Glinow. «High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability». Organizational Dynamics (Autumn 1993): 57.



- Weick, Karl A. «The Nontraditional Quality of Organizational Learning». Organization Science 2 (February 1991): 116-124.
- Wenger, Etienne. «Communities of Practice: Where Learning Happens». Benchmark (Fall 1991): 6-8.
- Wick, Calhoun W. The Learning Edeg: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead. Wilmington, Del.: Wick and Company, 1993.
- Wishart, Nicole A., Joyce J. Elam, and Daniel Robey. «Redrawing the Portrait of a Learning Organization: Inside Knight-Ridder, Inc». Academy of Management Executive 10, no.1 (1996): 7-20.
- Zemke, Ron, and Susan Zemke. «Adult Learning: What Do We Know For Sure?» Training (June 1995): 31-40.







الفهرس



الموضوع	الصفحة



إهداء إلى مكتبة الإسكندرية
علم ينتفع به
٢٠١٣
عبد الله فيصل بدوي

المنظمة المتعلمة

في هذا الكتاب يضع لنا الدكتور طارق السويدان خلاصة فهم كبار علماء هذا العلم حول الكيفية التي يتعلم بها الأفراد ومن ثم المنظمات ، ومن أهم مايطرحه :

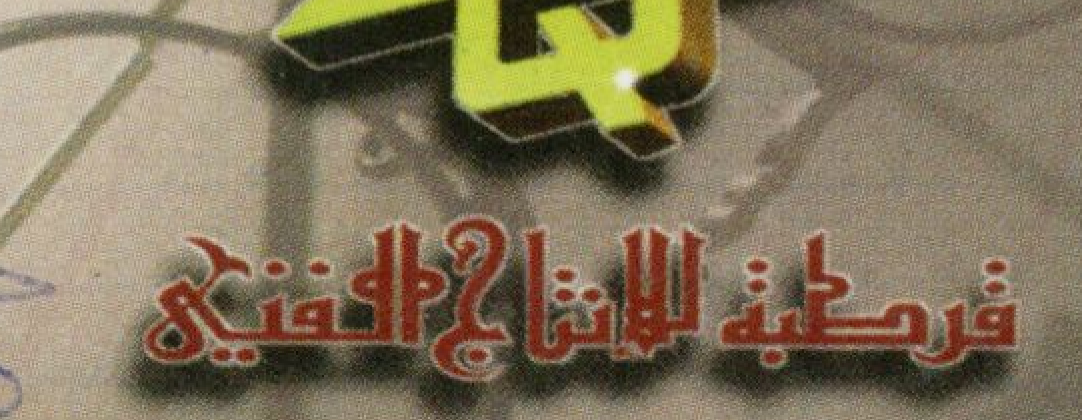
- كيف يتعلم الإنسان ؟ وكيف تتعلم المنظمات ؟
- كيف نفكر ؟ وكيف تتشكل لدينا الآراء والقيم والمبادئ والافتراضات ؟
- ثلاثة اتجاهات لتشخيص أمراض التعلم في المنظمات .
- علاج أمراض التعلم في المنظمات .

Bibliotheca Alexandrina
1166714

دار الأفق
كتب - أدوات مكتبة - ورق
تليفاكس : ٢٧٢٥٣٣٥ / ٤٨٢٤٥٥٦
محمول : ٠١٢١٠٣٣١٦٠



شركة الإبداع الخليجي



قرطبة للإنتاج الفني